

# **Uma nova atividade e produto como estratégia de gestão empresarial. Estudo de caso da criação de um pomar de kiwis.**

Bartolomeu Franco

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por:

Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira

Viana do Castelo, Outubro de 2018



Ao meu filho



*“Temos o destino que merecemos.*

*O nosso destino está de acordo com os nossos méritos.”*

Albert Einstein



## ***Resumo***

Os produtos são o principal meio que uma empresa pode utilizar na orientação dos seus recursos, estando enquadrada com as exigências do mercado, no sentido de proporcionar valor aos seus clientes e deste modo alcançar os objetivos da organização.

A revisão bibliográfica realizada permitiu padronizar algumas técnicas e analisar alguns métodos das organizações, de modo a poderem aumentar valor, tanto na sua empresa como nos seus produtos, sendo nosso objetivo analisar a viabilidade empresarial de uma plantação de kiwis.

Como futuro profissional, desejando evoluir pessoal e profissionalmente e optando por um estudo de um projeto de criação de um novo produto para uma empresa, foi oportuno analisar a constituição, o desenvolvimento e a evolução da empresa.

Procuramos assim neste trabalho de investigação responder à questão, se é possível acrescentar valor a uma empresa, através de um investimento num novo setor de atividade, nomeadamente na implementação de um pomar de kiwis.

Partindo de uma análise bibliográfica conexa com o empreendedorismo no âmbito agrícola e de um estudo descritivo e analítico da viabilidade da plantação de um pomar de kiwis com área de 5,50 hectares, verificamos que tal projeto apresentação viabilidade e sustentabilidade a médio e longo prazo, permitindo uma nova oportunidade de negócio e valorização territorial e empresarial numa região que necessita de fixar recursos humanos vitais para o seu presente e futuro.

Este trabalho pode servir como guia, referência ou modelo para estudar ou implementar um projeto agrícola.

**Palavras-chave:** Produto, valor, recursos, mercado, empresa, agricultura, kiwi.

## ***Abstract***

The products are the main way that one company can use in managing their resources, being framed with the requirements of the market, in order to provide value to its customers and thus achieve the organization's objectives.

The bibliographic review allowed us to standardize some techniques and analyze some methods of the organizations, so as to increase the value both in their company and in their products. Our objective is to analyze the business viability of a kiwifruit plantation.

As a future professional and wishing to grow personally and professionally, and choosing a project for an implementation of a new product in an enterprise, it was opportune to analyze the constitution, the development and grow of an enterprise.

In this research we seek to answer the question, whether it is possible to add value to a company, through an investment in a new sector of activity, specifically in the implementation of a kiwifruit plantation.

Based on a bibliographical analysis related to entrepreneurship in the agricultural field and a descriptive and analytical study of the feasibility of planting an orchard of kiwifruit with an area of 5.50 hectares, we verified that this project presents viability and sustainability in the medium and long term, allowing one new business opportunity and territorial and business valuation in a region that needs to fix human resources vital for its present and future.

This document can be used as guide, reference or model, to study or implement an agricultural project.

**Keywords:** Product, value, resources, market, enterprise, agriculture, kiwi fruit.



## *Índice*

Resumo.....	7
Abstract .....	8
Índice .....	9
<b>Listagem de Tabelas e Figuras: .....</b>	<b>11</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo I - Revisão de literatura: .....</b>	<b>14</b>
1.1 - Empreendedorismo e crescimento económico .....	14
1.2 - Perfil empreendedor.....	15
1.3 - Justificação e contextualização da introdução de um novo produto .....	16
1.4 - Instrumentos de gestão .....	21
1.5 - O conceito de valor .....	24
1.6 - Aplicação na agricultura .....	29
<b>Capítulo II - Análise empírica: Estudo de caso .....</b>	<b>31</b>
2.1 - A empresa .....	31
2.1.1 – Missão.....	32
2.1.2 – Visão .....	32
2.1.3 – Valores.....	32
2.1.4 – Localização .....	32
2.2 - Pesquisa Empírica.....	34
2.3 – Análise do mercado .....	35
2.3.1 - 5 Forças de Porter .....	35
2.3.2 - Marketing mix .....	37
2.4 - Análise PEST.....	38
2.5 - Análise SWOT.....	39
<b>Capítulo III - Plantação de pomar de kiwis.....</b>	<b>41</b>

3.1 - Demonstração do Potencial de Produção da Exploração Agrícola .....	42
3.1.1 - Pontos fortes: .....	42
3.1.2 - Etapas e Metas .....	43
3.2 - Descrição de todos os investimentos necessários .....	45
3.2.1 - Limpeza .....	45
3.2.2 - Furo e armazenamento de água .....	45
3.2.3 - Plantação de KIWIS .....	45
3.2.4 - Preparação do Terreno .....	46
3.2.5 - Correção calcária .....	46
3.2.6 - Correção orgânica .....	47
3.2.7 - Armar camalhão .....	47
3.2.8 - Fertilizações .....	48
3.2.9 - Armação do Pomar .....	48
3.2.10 - Sistema de rega com fertirrigação .....	49
3.2.11 - Trator e alfaías .....	49
3.2.12 - Plantação .....	50
3.3 - Caracterização da Operação .....	51
3.4 - Informações complementares .....	52
3.4.1 - Custos da exploração vegetal (ano cruzeiro) .....	52
3.4.2 - Mão-de-obra (MO) .....	53
3.5 - Receitas .....	54
<b>Capítulo IV - Apoio Jovem Agricultor .....</b>	<b>55</b>
4.1 – Apoios .....	55
4.2 – Condições de acesso .....	55
4.3 - Obrigações do beneficiário do apoio .....	56
<b>Capítulo V – Viabilidade Económica .....</b>	<b>57</b>
5.1 - Análise financeira .....	57

5.2 - Estudo de sensibilidade.....	60
5.2.1 - Perspetiva otimista.....	60
5.2.2 - Perspetiva pessimista.....	61
5.2.3 - Perspetiva mista .....	62
<b>Conclusões.....</b>	<b>63</b>
Limitações do trabalho.....	64
Dificuldades do trabalho.....	64
Futura investigação .....	65
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>66</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>68</b>

## Listagem de Tabelas e Figuras:

<b>Tabela 1</b> -Quadro resumo das metas de produção a atingir .....	44
<b>Tabela 2</b> - Gastos na montagem do pomar .....	48
<b>Tabela 3</b> - Estimativa da evolução dos custos de produção.....	53
<b>Tabela 4</b> - Valores previstos de receitas .....	54
<b>Tabela 5</b> - Venda de kiwis .....	57
<b>Tabela 6</b> - Margem Bruta.....	58
<b>Tabela 7</b> - Resultado anual líquida .....	58
<b>Tabela 8</b> – Demonstração de resultados previsional.....	59
<b>Tabela 9</b> - Demonstração de resultados previsional considerando preço 1,10€/kg.....	60
<b>Tabela 10</b> - Demonstração de resultados previsional sem o apoio de Jovem Agricultor ...	61
<b>Tabela 11</b> - Demonstração de resultados previsional sem financiamento e venda a 1,10€/kg .....	62
<b>Figura 1</b> - Organograma dos recursos humanos .....	31
<b>Figura 2</b> - Localização da plantação dos kiwis .....	33
<b>Figura 3</b> - 5 Forças de Porter.....	36
<b>Figura 4</b> - Análise PEST .....	38
<b>Figura 5</b> - Análise SWOT .....	39



## Introdução

“O desenvolvimento de novos produtos e a capacidade de inovação são instrumentos competitivos fundamentais para o êxito a longo prazo e sobrevivência da empresa industrial. Através do desenvolvimento de novos produtos a organização adapta-se, diversifica-se e, inclusivamente, rejuvenesce-se ou reinventa-se para se adequar às condições variantes da tecnologia e do mercado” (Carvalho, 2015).

No quadro de uma sociedade cada vez mais competitiva e organizacionalmente complexa, a preocupação central de uma organização empresarial é o seu crescimento e a sua sustentabilidade.

É neste contexto que surge o nosso interesse e motivação em debruçarmo-nos sobre a problemática da criação de valor de uma empresa já constituída através de uma diversificação de atividade e produto. Assim sendo, vamos procurar responder a esta questão imergindo numa análise científica de bibliografia que atravessa a nossa questão e esmiuçando no estudo de caso, por nós selecionado, a plantação de um pomar de kiwis.

Partimos da hipótese de que é possível criar valor numa empresa através da implementação devidamente estudada e calculada de um novo produto.

É nosso objetivo central descrever, por um lado, e demonstrar, por outro, como um novo produto acrescenta valor a uma organização empresarial. Entre os objetivos secundários analisar e avaliar a sustentabilidade e viabilidade económica de uma empresa agropecuária.

Para tal desenvolvemos o nosso trabalho em duas fases, numa primeira fase é elaborada uma revisão literária acerca de outras empresas que utilizaram a criação de novos produtos para aumentar o valor da sua empresa, estratégias para desenvolver novos produtos e estratégias para desenvolver novas áreas de negócio, de modo a poder realizar um enquadramento teórico e conhecer melhor todos os assuntos abordados.

Numa segunda fase é realizada uma análise à situação económica e financeira atual da empresa, de modo a poder conhecer em que situação financeira a empresa se encontra, e analisar a viabilidade económica da implementação de um investimento num pomar - kiwis - de modo a verificar o valor acrescentado a uma empresa agropecuária em nome individual.

## Capítulo I - Revisão de literatura:

### *1.1 - Empreendedorismo e crescimento económico*

Vem sendo realçado com o passar dos anos que o crescimento económico é influenciado pelo comportamento empreendedor. Hoje em dia a sociedade tem consciência e reconhece que o papel dos empreendedores tem uma importância significativa na economia e consequentemente na qualidade de vida de toda a população.

As empresas, desta forma, têm relevância acrescida no que a empreendedorismo e crescimento diz respeito, ou seja, através do crescimento económico das empresas torna-se possível o aumento do poder de compra, do grau de independência, a diminuição do nível de desemprego e igualdade e justiça na distribuição de riqueza. A carência de um ambiente propício à iniciativa empresarial, as limitações financeiras individuais dos potenciais empreendedores, as exigências do papel do empreendedor e os riscos decorrentes de um novo projeto empresarial continuam no seu conjunto, a constituir um obstáculo ao aumento da atividade empreendedora, segundo (Monteiro, 2009).

Autonomamente do autor ou da definição de empreendedorismo, atualmente parece consensual que empreendedorismo é o conjunto de estudos de fontes de oportunidade, evolução de oportunidades ou até o processo de descoberta elaborado por um indivíduo ou por um conjunto com meta de explorar e avaliar novas oportunidades do mercado. Desta forma são geradas e/ou desenvolvidas novas oportunidades que vão fazer crescer a economia, aumentar o emprego, a produtividade e certamente fertilizar novas ideias e empreendedores.

Não podemos afirmar que existe uma ligação direta entre o empreendedorismo e o crescimento económico, pois nem sempre a existência do empreendedorismo vai gerar crescimento económico, porque existem uma série de fatores que certamente podem afetar esta ligação de forma negativa ou nula, nomeadamente condições pessoais, culturais e institucionais. Mas podemos afirmar que o empreendedorismo tem influência no crescimento económico através da inovação e da entrada e saída de empresas do mercado.

Segundo (Monteiro, 2009) na conjuntura atual dos negócios, uma perspetiva positiva na abordagem das dificuldades empresariais, pode estar na origem da transformação das ameaças em oportunidades.

## ***1.2 - Perfil empreendedor***

Após a pesquisa bibliográfica podemos comprovar que o empreendedorismo bem-sucedido vai possuir diretamente um papel essencial no crescimento económico, no desenvolvimento do mercado, na diminuição do desemprego e no aumento da inovação.

Certamente ainda não foi encontrada uma definição assertiva acerca do perfil do empreendedor bem-sucedido, mas podemos enumerar fatores que fazem a ligação entre o empreendedor e o sucesso, nomeadamente as variáveis demográficas, as características psicológicas, as características comportamentais e o ambiente governamental. Também aponta (Monteiro, 2009) que vários fatores têm preponderância no momento de empreender, o género, a idade, a etnia, a educação, o nível de rendimentos familiar, pois os indivíduos com maiores rendimentos familiares vão estar mais predispostos a investir.

A complexidade dos processos e das tarefas inerentes à criação e gestão de novas organizações requer um conjunto de ferramentas e um investimento por parte dos empreendedores na obtenção de capacidades e competências gerais e específicas. A obtenção destas ferramentas demonstra-se como uma barreira ao empreendedorismo, então os indivíduos mais capazes vão ser mais suscetíveis de seguir pela via empreendedora.

Desta forma o perfil do empreendedor de forma ideal deve conter capacidade de empatia, perseverança, controlo, determinação, autoconfiança, proatividade e necessidade de realização. Esta lista de atributos comportamentais são variáveis essenciais diretamente ligadas ao êxito que até podem ser treinadas, mas preferencialmente devem ser características do indivíduo empreendedor.

O controlo interno do empreendedor é relevante pois acreditar que o desempenho não depende de fatores externos ou destino, mas sim no controlo pessoal vai ser determinante nas suas ações. Desta forma vão acreditar que os resultados são consequências dos seus atos, das suas características e do seu comportamento.

É também importante a atitude do empreendedor face ao risco, pois (Marques, 2014) demonstra que agentes menos avessos ao risco estão dispostos a prescindir de um ordenado certo por lucros esperados superiores, ou até por condições de trabalho mais favoráveis. Pois o risco vai refletir o grau de incerteza acerca da perda ou do ganho que o produto em si tem associado, sendo a diferença entre a expectativa e a realidade.

### ***1.3 - Justificação e contextualização da introdução de um novo produto***

Os resultados base do modelo de (Marques, 2014) e os testes executados à sua robustez sugerem que existe uma relação positiva entre o nível de empreendedorismo e o seu contributo absoluto para a taxa de crescimento do produto, mas também que essa relação se torna dúbia ao observar os contributos relativos do empreendedorismo.

Partindo da revisão da literatura e de entre os temas analisados (Pinheiro, 2014), explica como o auditor interno se deve comportar e posicionar na empresa, auxiliando o mesmo nas suas funções e apresentando algumas técnicas e instrumentos a utilizar, analisando as dificuldades metodológicas, os pequenos avanços na auditoria e a evolução dos conceitos. O que é em parte o reflexo do trabalho e experiência do autor, como auditor, transmitindo as melhores práticas por si adquiridas.

Vamos tomar em consideração ao longo deste trabalho, o aqui referido, de modo a ter a posição mais adequada para com a empresa.

De entre o dito pelo autor ao longo do livro salientamos que “*Auditoria interna é uma função que deve nascer da vontade clara da administração da empresa/organização e dos seus acionistas.*”

Isto acontece derivado da necessidade e do conhecimento adquirido como a importância da auditoria, no sentido de apoiar a empresa no alcance dos objetivos e no acréscimo de valor para a empresa.

Idealmente, o auditor deve planear a sua auditoria, definir os objetivos e a estratégia a adotar, sendo este ponto um pré-requisito essencial para o sucesso. Também é fulcral que o auditor convença os colaboradores de qual o caminho a seguir e que vá fazendo um acompanhamento das soluções implementadas, de forma a avaliar se estão a ser positivas ou se necessitam de alterações ou até pequenas correções. É importante também avaliar a eficiência da auditoria.

A auditoria interna também pode ser considerada como um processo, ou seja, as fases que a compõe, os controlos a efetuar, as metodologias e os princípios fundamentais para uma correta auditoria.

Desta forma o passo seguinte para uma correta análise ao projeto aqui apresentado será consultar a empresa e conhecer a sua realidade, a situação verdadeira da mesma, as suas necessidades e os planos para o futuro de modo a corretamente enquadrar o trabalho e planificar de acordo à realidade da empresa.

Com a situação atual do setor primário no geral e sendo que uma análise



contabilística estática à empresa apenas iria apresentar alguns dos pontos-chave a incidir, analisar aquilo que pontualmente está menos bem e aqueles aspetos que podiam ser melhorados, como, por exemplo, reduzir inventários ou trabalhar os prazos entre pagamentos e recebimentos, etc... devemos então ter em consideração que na perspetiva da empresa as abordagens tradicionais preveem suposições privilegiando estabilidade, rotina e ordem e um novo produto na empresa representa uma mudança.

Nem sempre acontece desta forma, como podemos especular em (Chia, 2002), pois a mudança é intrínseca à ação humana e com isto existe sempre algum atrito associado. O que torna este artigo particularmente adequado ao nosso trabalho é que os programas de mudança providenciam a melhoria contínua e dispõem os recursos para o tornar possível.

Atendendo ao apresentado, é importante colocar em sintonia todos os atores do procedimento de mudança, ou seja, todos os envolvidos na empresa e na implementação deste novo produto devem clarificar o caminho a seguir, de forma a atingir claramente as metas propostas.

Desta forma será possível com a execução deste projeto, o qual oferece uma boa oportunidade de evolução, não só aumentar valor à empresa momentaneamente, mas sim de forma contínua, incitando um processo de melhoria contínua que se prolonga pelo tempo.

Então, analisando (Nabais & Nabais, 2011) foi possível retirar mais algumas ilações, sendo que segundo os autores, a análise económica e financeira compreende um conjunto de técnicas que visam o estudo da situação económica e financeira da empresa através da análise de documentos contabilísticos.

A todos os interessados na empresa, direta ou indiretamente, é importante conhecer a real situação da mesma, sendo para isso necessário a aplicação de algumas técnicas e instrumentos para o demonstrar. Os documentos contabilísticos fazem uma demonstração estática, sendo que os mesmos são importantes num contexto normalizado, o que se torna mais acessível a sua interpretação.

Os indicadores e os rácios permitem analisar a empresa num ponto de vista a estudar a evolução ao longo do tempo, comparando os mesmos indicadores com anos anteriores ou até comparando com outras empresas do mesmo setor económico. Este método baseia-se no estabelecimento de relações entre os dados fornecidos pelo balanço e pela demonstração de resultados após a sua preparação para análise.

Tendo em consideração os dois livros anteriormente citados começa a ser óbvio

que uma análise estática à empresa não será o melhor caminho a seguir, pois este irá ser demasiado estático e preso apenas com os resultados durante um período determinado e sem grandes perspetivas em relação ao futuro. Com isto, aprofundamos ainda mais a pesquisa bibliográfica de modo a encontrar outras soluções e ideias passíveis de implementar.

Criar um pomar, ou seja, diversificar a gama de produtos apresentados numa empresa, para poder aproveitar os recursos existentes na empresa, sendo esta da mesma área de atuação torna-se um ponto interessante de analisar, vendo que tendo mais produtos poderá permitir resistir aos períodos de menor fulgor da atividade principal da empresa e também aproveitar algum dos recursos, nomeadamente, conhecimento, equipamentos (maquinaria disponível) e recursos humanos, existentes na empresa. Assim como explicado em (Morán, 2014) o que podem ter um impacto significativo nos resultados da empresa.

Partindo deste precedente fomos aprofundar a pesquisa bibliográfica, de forma a conhecer como aumentar valor a uma empresa, de modo a avaliar se este ponto acima descrito afinal tem algum fundamento.

Segundo o artigo (Dijksterhuis, 2016) quem desenvolve um novo produto e quer estar na linha da frente da comercialização deve compreender as necessidades do consumidor e criar hoje o produto de amanhã. Obviamente isto envolve grandes custos, mas de futuro irá compensar por ser pioneiro neste desenvolvimento.

O dinheiro gasto a produzir produtos falhados, ultrapassa em largos múltiplos o valor despendido em investigação, logo devemos procurar criar produtos para se afirmarem no mercado e ser uma procura ativa dos consumidores.

No artigo anteriormente citado, o autor apresenta cinco pontos, onde afirma que estas não são as únicas possibilidades e nem são sempre a solução correta, mas que nestes pontos ele apresenta justificação para a diferença entre a expectativa dos produtores e o limitado sucesso dos produtos (Pilares, maior foco por parte dos gestores, Livros científicos, Qualidade e fobia da Psicologia).

Acerca dos pilares, o autor diz que numa parte das empresas, por existir uma grande variedade de departamentos e funções, se torna complicado existir comunicação. Afirma também que, existindo equipas multidisciplinares, há muita bondade e apatia entre os membros das mesmas, criando poucas sinergias e apresentando poucos resultados, logo será importante adequar os colaboradores as funções e aos seus departamentos, o que na teoria parece bastante fácil, na prática é um pouco mais complicado, porque a realidade

apresenta muitas limitações para as organizações.

Quando o autor fala acerca de existir um maior foco por parte dos gestores, aborda que, por vezes, os departamentos de I+D são geridos por pessoas do marketing, com pressões por lançar rapidamente produtos ou com as suas fontes ligadas ao consumidor, e que não é a forma mais correta, pois um departamento de I+D deve procurar a causa raiz da necessidade do produto e não o que o cliente quer do novo produto. Referindo Henry Ford que disse que se fosse perguntar aos seus clientes o que desejavam, que “ainda hoje estaria a criar cavalos mais rápidos em vez de automóveis.”

Ao abordar o problema dos livros científicos o autor diz que os responsáveis das empresas, quando procuram por produtos novos ou inovações usando como base a literatura existente, vão pensar sempre com o foco nos comentários existentes e nos produtos existentes, mas para ter sucesso, os investigadores, devem criar hoje o produto de amanhã, o que pode ser dispendioso, mas que rapidamente se vai pagar a si próprio.

Muitas vezes, nos departamentos de investigação, ouve-se que é necessário criar produtos de qualidade, porque os consumidores os vão comprar. Aqui a referência de qualidade é considerada intrínseca ao produto, como se fosse uma característica do mesmo, o que é errado.

Se um produto vende constantemente é porque tem qualidade, quando o mesmo perde vendas e, segundo os estudos, cumpre todos os padrões de qualidade, os testes estão errados e o produto deve adequar-se ao mercado. Então os parâmetros de qualidade têm de ser constantemente revistos e adaptados ao mercado, para refletir a qualidade do presente e não do passado.

Quando se fala em fobia da Psicologia, o autor quer-se referir que os altos gestores dos departamentos de I+D deviam ter formação nas ciências comportamentais, de modo a prever a experiência subjetiva dos consumidores para com os novos produtos. Desta forma, os responsáveis iriam, de certa forma, conhecer melhor os futuros consumidores e analisar a viabilidade dos novos produtos.

Obviamente não é acessível ter colaboradores adequados a todas as funções que exercem, nem é possível e viável estar constantemente a formar os colaboradores de modo a preencher todas as lacunas apresentadas pela organização.

De forma ideal, todos os colaboradores devem ser multifacetados, e, seguindo o apresentado pelo autor, um responsável de um departamento I+D deve ter conhecimentos em gestão para gerir o departamento, em marketing para poder adequar os produtos ao

mercado, de psicologia para adequar os produtos aos consumidores e prever as suas reações, de informática de modo a poder otimizar os processos de desenvolvimento, de mecânica para otimizar os processos de fabricação, de sociologia para gerir os recursos humanos disponíveis de forma justa e por aí adiante.

Deste modo, a complexidade dos estudos efetuados em (Aida Alvarado, 2014) tendem a demonstrar que a atividade agrícola é especialmente relevante por ser uma atividade geradora de alimentos e por ter uma grande tendência de utilização dos recursos naturais. É importante ter em consideração a responsabilidade social e ambiental da empresa e dos seus colaboradores. Temos de ter também conhecimento se a quantia monetária paga aos colaboradores é suficiente para fazer face aos encargos fixos dos trabalhadores e qual a sua situação socioeconómica.

É fundamental ressaltar que a análise dos diversos resultados apontam que para um colaborador ser eficiente nas tarefas que realiza e para que o mesmo contribua de forma positiva para o crescimento sustentável da empresa, é necessário que o mesmo se encontre motivado no seu local de trabalho. Cresce desta forma a importância de conhecer a situação socioeconómica dos colaboradores e do mercado em geral, para desta forma conhecer se as suas necessidades básicas se encontram garantidas e se a organização transmite alguma estabilidade económica a médio e longo prazo.

Neste manual (Fenwick, 2004, 2ª edition), os autores apresentam várias ferramentas que auxiliam o futuro gestor ao longo da sua carreira, entre estas ferramentas é de destacar algum formulário baseado em situações reais do dia-a-dia que permite ao gestor ter mais sucesso durante o tempo de vida da empresa.

## ***1.4 - Instrumentos de gestão***

O projeto de investimento, que ao longo deste trabalho vamos analisar, não se fica apenas pelo primeiro ano e pelo investimento, sendo que temos em conta a evolução da empresa até ao ano cruzeiro, ano em que a mesma deve apresentar alguma estabilidade no mercado e de funcionamento.

Desta forma demonstramos que é necessário ao gestor da empresa possuir algumas ferramentas que o auxiliem no seu trabalho diário, com vista à rentabilidade do investimento, como já referido anteriormente.

É certo que quanto maior for o conhecimento dos colaboradores de uma empresa, maior é a probabilidade dessa empresa ter sucesso nas suas tarefas e produtos.

Então analisando o artigo (Eun-Teak Oh, 2015), onde os autores fazem um estudo de caso acerca da indústria de criação de ferramentas em Taiwan (a qual foi considerada a sexta maior produtora e quarta maior exportadora em 2012 em todo o mundo), os autores apontam que os estudos mais recentes de mercado indicam que o Marketing industrial tem alterado o seu foco do produto para o serviço, ou seja, sugerem que o maior valor e fonte de competitividade dos fornecedores resulta de fornecer aos clientes ferramentas que auxiliem os consumidores a criar valor no uso dos produtos.

Caso um fornecedor consiga detetar uma necessidade de um cliente com antecedência, esta possibilidade de criar valor junto do consumidor pode fazer do fornecedor um líder de mercado.

Podemos apresentar dois tipos de valor para o consumidor, o primeiro é o valor atribuído pela funcionalidade do produto e o segundo é baseado na capacidade do produto resolver as necessidades do consumidor.

Algumas justificações apontam que para um fornecedor criar valor ao seu produto, deve conhecer o consumidor e adequar o produto o mais possível às suas necessidades. De forma ideal o consumidor deve participar no processo de criação, de modo a que o mesmo seja o mais aproximado das suas necessidades.

No passado os fornecedores despenderam maiores quantidades de dinheiro a comunicar com os consumidores, para modificar os produtos. Então os fornecedores que estão dispostos a aceitar as necessidades personalizadas dos seus clientes, têm a oportunidade de conhecer mais profundamente os mesmos, formando uma base mais sólida que lhes vai permitir servir melhor os consumidores, beneficiando do acumular de

experiência. “*Customer value is the source of suppliers*”, ou seja, conhecer as necessidades dos consumidores e criar valor junto dos mesmos, esta pode ser a fonte de rendimento dos fornecedores.

Aqui podemos completar que para criar valor na organização, devemos adaptar os produtos fornecidos às necessidades dos consumidores e fazer todos os esforços por personalizar ao máximo os produtos de acordo aos consumidores.

Adaptar os produtos aos consumidores e fazer com que os produtos preencham as suas necessidades, não significa produzir os produtos de acordo aos consumidores, mas compreender quais são as necessidades e desta forma criar um produto que vá de encontro à solução da causa raiz da existência da necessidade do produto para o consumidor.

Desta forma é importante analisar (Dupont, 2009), pois a complexidade dos estudos efetuados pelo autor, contribuem para o correto lançamento de novos produtos num ambiente competitivo. Com os fracassos nos lançamentos de muitos produtos a que se assiste, podemos comprovar que a tarefa de desenvolver e lançar um novo produto é mais complexa do que à partida demonstra ser. No seu livro, o autor demonstra aqueles que para si são os melhores métodos para desenvolver um produto e para posteriormente o lançar com sucesso.

De facto, o incentivo ao avanço tecnológico e o investimento em marketing apresentam-se como fatores determinantes de sucesso, pois como o autor demonstra, não é suficiente desenvolver um bom produto, é necessário saber posicionar no mercado e utilizar as técnicas de marketing mais adequadas, as quais cumprem um papel essencial como fatores de sucesso do novo produto e consequentemente da empresa.

Desta forma é importante lembrar (Oliver, 2007), pois é relevante conhecer as ferramentas necessárias para uma correta avaliação do projeto e do investimento, para garantir a saúde financeira da empresa. Não chega apenas ver que vamos investir uma certa quantia e que o mesmo valor vai ser gerado em fluxo de caixa ao fim de alguns anos, uma avaliação de viabilidade de um projeto é algo um pouco mais complexo e é necessário ter em conta várias ferramentas e vários conhecimentos por parte do auditor.

São então apresentadas duas ferramentas para a roda de criação de valor em (Lages, 2016), DIANA que permite ter uma visão cirúrgica de como resolver os problemas e TIAGO que é a ferramenta utilizada para desenvolver a solução para um problema específico e suporta a implementação do método DIANA.

No mundo de paradoxos e de mercados globais, não podemos pensar apenas

dentro da caixa e fora da caixa, é necessário pensar também “sem caixas”.

Então, descreve que o VCW (Value Creation Wheel) serve especificamente para ultrapassar os grandes desafios de aumento de receitas e aquisição de novos clientes. Esta não é outra ferramenta competitiva, mas uma ferramenta que reúne vários parceiros para a solução de problemas e desafios. Para funcionar deve integrar vários níveis de colaboradores da empresa e criar situações *win-win* para todos. Segundo o autor, a maior vantagem de implementar estas ferramentas é que todos os parceiros adicionam valor à resolução de problemas/desafios. Uma das metas do VCW é ajudar a criar uma visão de criação de valor, sendo capaz de alinhar colaboradores com diferentes mentalidades e ideias.

Com isto queremos focar que é necessário compreender os consumidores e desta forma criar valor de forma correta, então surge a questão, o que é valor? Deste modo expandimos um pouco mais a pesquisa bibliográfica, de forma a responder a esta questão de forma coerente.



## ***1.5 - O conceito de valor***

Considerando (Oliveira, Gomes, & Cardoso, 2009) “valor económico denomina-se valor agregado, como a perceção do cliente final em relação a um bem (produto e/ou serviço) para atender a suas necessidades, considerando o binómio benefício-custo, em comparação com um bem disponível de igual natureza pelo concorrente e que justifica a sua diferença perceptível na hora da escolha da compra e do consumo.”

Também nos dias correntes para uma empresa se manter competitiva tem de criar valor nos seus produtos, processo este que pode ser elaborado de diferentes formas. Para isso as organizações tem de ser ágeis, flexíveis e criativas na procura das suas vantagens competitivas. Para conseguir atingir estes objetivos as empresas têm de ser capazes de criar valor aos seus produtos.

As empresas de sucesso são aquelas que conseguem atingir estes objetivos através da customização em massa, ou seja, produzir produtos personalizados para massas, tendo um produto ou serviço personalizado pelo próprio cliente, que logo atenderá melhor as suas necessidades.

Do mesmo modo que (Morán, 2014) apresenta um estudo para a indústria farmacêutica, o por si preconizado aplica-se para a indústria no geral, pois segundo ele o desenvolvimento de novos produtos é considerado uma atividade crucial para que as empresas possam sobreviver num meio ambiente de rápidas alterações e mudança, tanto nas necessidades dos consumidores como nas alterações da tecnologia.

Um competidor que não esteja preparado para a mudança e para inovar, não terá a capacidade para perdurar no tempo, pois as organizações têm de ter a capacidade de inovar e de apresentar produtos com fatores de diferenciação que possibilitem ser um recurso mais valioso perante a concorrência.

Então o desenvolvimento de novos produtos é uma atividade crucial para o crescimento e prosperidade das empresas. As empresas têm de ter a capacidade de lançar novos produtos com rapidez e flexibilidade, indo de encontro às necessidades dos consumidores.

Posto isto e concluindo que é fundamental criar valor nos produtos junto do consumidor, é importante conhecer realmente como aumentar valor a uma empresa. Então segundo (Lee, 2001) existem 10 pontos-chave a ter em atenção para aumentar valor a uma empresa, mas o autor destaca a gestão baseada na procura, ou seja, adequar os produtos às



necessidades dos seus clientes.

Neste artigo, o autor destaca ainda dois exemplos práticos, de duas empresas de sucesso, a Seven-Eleven Japan, uma empresa de sucesso Japonesa, que distribui lucros aos seus acionistas num valor superior dez vezes ao índice bolsista do Japão. Os seus pontos fortes são os diversificados pontos de venda, utilização dos dados demográficos dos clientes e do mercado, a introdução de novos produtos e o preço.

O segundo exemplo recai sobre a gigante Zara, uma empresa têxtil Espanhola que desde 1990 tem crescido continuamente cerca de 20%, sendo que se tornou líder e referência entre os seus concorrentes. O seu sucesso prende-se com a margem de 10% que é das maiores entre todos os concorrentes, e mais uma vez (assim como a empresa Japonesa) esta faz um uso extensivo das vendas, dos dados demográficos para com isto colocar sucessivamente novos produtos no mercado semanalmente, estimando-se que introduz cerca de 12.000 produtos novos por ano no mercado.

“Assim, as diversas investigações realizadas desde o início da década de oitenta fazem referência a este fenómeno. Por exemplo, Booz, Allen e Hamilton (1982) após a análise de 700 empresas (60% das quais foram empresas industriais), concluem que 28% do crescimento dessas empresas, nos cinco anos anteriores à realização do estudo, é gerado pela comercialização de novos produtos. Em investigações similares, Tushman e Nadler (1986) referem que 35% dos lucros das empresas analisadas resultam de produtos com menos de dez anos, e Wind e Mahajan (1997) referem que 25% das vendas das empresas consideradas resultam de produtos introduzidos no mercado nos últimos três anos. Estes valores dispararam nos sectores de alta tecnologia, onde os fatores competitivos referidos são mais extremos. Num outro estudo, Loch, Stein e Terweisch (1996) fazem referência ao facto de que na indústria eletrónica 90% da faturação provém de produtos que têm menos de cinco anos”, (Nunes, 2004).

Também se pode dizer que a competitividade empresarial é um ponto-chave, pois, advém da capacidade da empresa em maximizar os seus pontos fortes, criando valor aos seus produtos e consequentemente à empresa, relacionando também os recursos com os seus rendimentos proporcionados.

(Adam Lindgreen, 2011) Visa apresentar uma análise acerca do “valor”, produzido,

criado ou entregue por empresas e comerciantes industriais.

Análise de valor no campo da engenharia significa oferecer ao consumidor o maior valor pelo menor preço, para desta forma a organização poder permanecer competitiva. Também alguns investigadores procuram classificar os consumidores, pelo seu estilo de vida, preferências crenças e valores, de modo a compreender como certos atributos dos produtos transmitem valor para os consumidores.

No campo económico, alguns clientes apresentam um valor superior a outros e o valor económico dos clientes é uma proposição do processo de criação de valor, ou seja, os clientes só se tornam valiosos para a empresa se a empresa tiver algo de valor para lhes oferecer e por outro lado a manutenção de clientes não rentáveis destrói valor. Então, vantagem competitiva vem da capacidade de um fornecedor criar um produto com maior valor perceptível que a concorrência.

Outra definição argumenta que o valor do produto reflete o desejo do cliente em obter o produto, e que depende das características do produto e do seu desempenho.

Uma outra defende que valor é a quantia monetária paga pelos vários benefícios que o produto acarreta (produto somado com o apoio ao cliente somado com a estética do produto, somado com a satisfação, entre outros), sendo que valor e preço são independentes sendo que a diferença tende a ser o incentivo do cliente em adquirir o produto.

Um ponto importante para o aumento de rentabilidade apresenta-se com a capacidade de combinar os produtos com outros bens ou serviços, aumentando assim o valor perceptível dos seus produtos.

Para a indústria é necessário compreender a relação fornecedor-cliente, uma vez que o campo de clientes é distinto entre a indústria e empresas locais. O que por vezes se sucede é que produtores poderosos criam valor aos seus produtos agrupando os seus próprios fornecedores em relações de parceria. O que também lhes cria uma reação que se torna numa segurança de existir fornecimento a nível de mercado global, ou seja, ao terem estas parcerias com os fornecedores, as empresas garantem que vão sempre ter esses fornecedores disponíveis.

É importante ter em consideração o apresentado por (Mulotte, 2009), pois através deste estudo é possível findar que o desenvolvimento interno de novos produtos apresenta-se como a forma mais eficaz de fazer crescer uma empresa de forma sustentável.

Se a mesma procura possuir uma forte posição competitiva dentro do mercado,

tem de estudar qual a melhor estratégia para o lançamento de novos produtos, pois essa estratégia tem um impacto direto na durabilidade e no sucesso da empresa, de modo a prosperar de forma sustentável no setor onde está inserida.

As empresas que não conseguem desenvolver novos produtos autonomamente não conseguem manter uma forte posição competitiva. Por outro lado, aquelas que conseguem prosperar de forma sustentável nos seus setores de atividade são aquelas que têm capacidade de desenvolver e lançar continuamente produtos inovadores.

A gestão de recursos determina a extensão do poder relacional, porque analisa as habilidades de uma empresa parceira em criar e fornecer valor em conjunto com o parceiro, o que leva a que os parceiros com maiores capacidades vão ser aqueles que vão ter maior poder de mercado.

Então os recursos são fundamentais para a criação de valor baseado no desenvolvimento de vantagens competitivas. Contudo a mera posse de recursos é apenas o princípio, então os responsáveis das empresas (ou do departamento de marketing) devem saber acumular, combinar e explorar os seus recursos de base, de modo a criar valor.

A agregação pode também permitir a criação de valor. Ao integrar recursos disponíveis, os gestores podem melhorar, estender e criar competências que resultam em novas soluções a serem criadas e em inovações a ser desenvolvidas.

Os autores em (Francisco-José Cossío-Silva, 2015), argumentam que os consumidores leais permitem atingir o sucesso nas organizações, porque os custos de lidar com consumidores leais é menor que o de atrair novos clientes. Consumidores leais também estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços e ainda recomendam os serviços para outros potenciais clientes.

Os autores estudaram, através de questionários, três ideias. Primeiro se a criação de valor junto dos consumidores afeta a sua intenção de continuar leais. Depois, se a participação do consumidor na criação de valor afeta a sua lealdade. E por fim conhecer se a atitude de lealdade tem efeito sobre o comportamento de lealdade.

Segundo a literatura consultada, existem dois tipos de lealdade: comportamental e de atitude. Ou seja, do ponto de vista comportamental lealdade é uma forma de se comportar e repetir uma compra é um indicador de lealdade.

As suas conclusões apontam que existe uma relação entre a criação de valor dos produtos e a lealdade dos consumidores. Que a intenção acerca do comportamento no passado determina parte dos comportamentos efetivos no futuro.

Podemos retirar alguns pressupostos, que valor pode ter várias definições, mas de forma convencional podemos dizer que é a importância que o consumidor atribui a um determinado produto ou serviço, mas da ótica da empresa que estamos a estudar, o valor que procuramos será monetário, sendo que se prende mais com a lealdade dos consumidores, determinando que existe procura constante para os produtos fornecidos, sendo que para isso é importante integrar os consumidores no processo produtivo e personalizar o máximo o produto de acordo com as necessidades dos consumidores.

Para criar valor e para ter sucesso, analisamos também que é importante conhecer o consumidor, para desta forma antever as suas necessidades e compreender o mesmo, de forma a antever a sua reação para com o produto.

É importante conhecer a causa raiz da necessidade do produto, para criar produtos que preencham essa necessidade e desta forma estar na linha da frente do mercado, com produtos criativos e inovadores.

Outro dos fatores apresentados é a grande variedade de produtos e consequente apresentação constante de novidades perante os consumidores, esta condição que se tem demonstrado como um dos fatores de sucesso, junto com a diferenciação e conhecimento acerca do consumidor.

Analisando todos estes pontos anteriormente apresentados e enquadrando com a empresa em estudo, o que podemos corretamente ajustar para aumentar ou criar valor será a implementação de novos produtos, sendo que é importante que estes estejam de acordo com as necessidades dos consumidores.

Não quer com isto afirmar que por implementar vários produtos, vamos ter melhores resultados do que por implementar apenas um, mas como o autor demonstra, uma segunda atividade pode se apresentar como uma mais-valia e que pode complementar a empresa e sustentar um crescimento económico.

## ***1.6 - Literatura agrícola***

Podemos realçar que no seguimento do que vimos analisando neste trabalho, uma empresa deve procurar oferecer vários produtos e/ou serviços aos seus consumidores.

O trabalho de investigação de (Lasa, 2016) apresenta um estudo de viabilidade económica de uma pequena exploração onde a principal atividade é o cultivo de hortaliças.

As informações aqui apresentadas apontam que é importante estudar a implementação de vários produtos a quando da implementação de um novo para deste grupo de produtos escolher então o que se demonstre como mais enquadrado com as exigências da empresa.

Segundo (Sierra & Fernandez, 2012) e pelo demonstrado no seu estudo, existe interesse por parte da população em geral em conservar e preservar o meio ambiente e o ecossistema. A agricultura biológica se demonstra como uma mais-valia em busca destes fins.

A nível energético a agricultura biológica apresenta algumas vantagens em relação à agricultura convencional, pois diminui a utilização de combustíveis fósseis, petróleo, fertilizantes e pesticidas sintéticos. Também aumenta a utilização de elementos próprios do ecossistema, o que fortalece a relação entre as pessoas e o ecossistema.

Desta forma este trabalho oferece uma boa oportunidade de verificação da instalação ou da implementação de uma agricultura biológica, o que acarreta a necessidade da existência de conhecimento destas boas práticas de trabalho. Nunca é demais insistir que não sendo possível aplicar uma agricultura biológica na exploração é importante ter em consideração o desenvolvimento de formas distintas de atuação, de forma a aplicar parte destas boas práticas de trabalho com vista a preservar e conservar o meio ambiente e o ecossistema.

Estes devem procurar ser personalizados sendo que devem manter uma aceitável margem de lucro e de forma ideal devem conciliar os recursos existentes da empresa, de forma a reduzir o investimento, reduzindo a taxa de esforço necessária para a sua implementação.

Com a análise de (Santacruz, 2011) permitiu conhecer um trabalho equivalente ao elaborado por nós, ficando a conhecer os pontos-chave destacados pelo autor, sendo que a mesma se focou em analisar as necessidades e expectativas do mercado utilizando as variáveis qualitativas relativas ao conhecimento dos consumidores.

Através deste estudo primeiro adquiriu-se a informação acerca das necessidades do mercado e posteriormente fez-se a análise de viabilidade da inserção de um novo produto, indo com este de encontro às necessidades apresentadas pelo mercado através do conhecimento dos consumidores.

É importante conhecer e utilizar estratégias de marketing, conseguindo desta forma que os produtos apresentem fatores diferenciadores, originando assim produtos que apresentam um valor acrescentado.

No livro (Centro Municipal de Empresas, 2013) são apresentados uma série de dados relevantes que auxiliam na análise de viabilidade económica de uma ideia e apoiam na elaboração de um plano de negócios para a empresa.

De todas as formas, um estudo de viabilidade é uma previsão, logo tem de ser analisado como uma aproximação do que futuramente poderá ser realidade, então toda a informação não deve ser entendida como definitiva, porque existem muitas variáveis e fatores que podem condicionar os resultados. Combinando desta forma a pesquisa bibliográfica com a visão da empresa, um pomar apresenta-se como uma solução que aparenta ter alguma viabilidade.

Para elaborar um estudo de viabilidade também é importante ter um plano de negócios (D'Youville). Desta forma, após a metodização da ideia e da estruturação do modelo de negócio, é muito importante definirmos com detalhe toda a informação reunimos ao longo do trabalho. O plano de negócios será então o documento em que se apresenta a empresa, ou seja, uma carta de apresentação diante de potenciais financiadores, fornecedores, investidores, clientes e outras instituições.

Internamente, o Plano de Negócios deverá servir para que os investidores reflitam sobre a sua ideia e o modelo de negócio escolhido e a estrutura com coerência, avaliando todas as possibilidades do investimento.

## Capítulo II - Análise empírica: Estudo de caso

### 2.1 - A empresa

Posto o anteriormente analisado, vamos verificar se é possível através da implementação de um pomar de kiwis criar valor na empresa selecionada. O negócio será centrado na produção de kiwis, sendo que neste momento a empresa possui cerca de 13 hectares de terreno repartido por várias parcelas. A empresa será sediada na freguesia de Fontão, Concelho de Ponte de Lima e distrito de Viana do Castelo. A empresa será constituída de acordo o descrito na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** Figura 1 abaixo, ou seja, pelo gerente responsável pelas funções financeiras, económicas planeamento e controlo e organização e administração, e por mais dois colaboradores, sendo que um colaborador responsável pelo manuseamento das máquinas agrícolas, pelos trabalhos de armazenagem e gestão dos inventários, reparação e manutenção das instalações e de todos os equipamentos. O segundo colaborador é responsável por toda a gestão e aplicação dos produtos fitofarmacêuticos, pela poda dos kiwis, pela manutenção e limpeza do terreno e por todos os transportes necessários dentro da exploração.

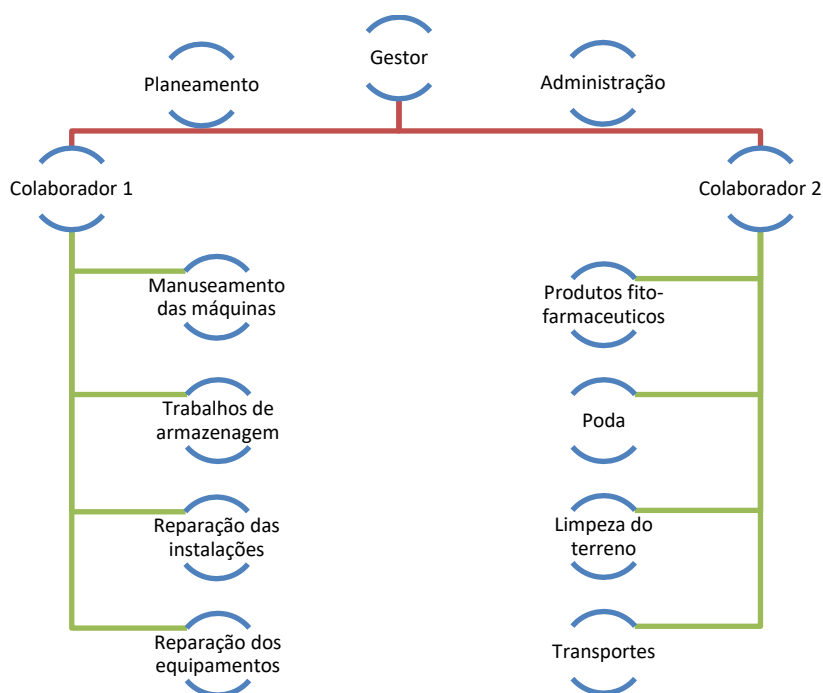


Figura 1 - Organograma dos recursos humanos



A empresa será constituinte da Coopalima (Cooperativa Agrícola de Agricultores do Vale do Minho), tendo como objetivo tomar parte ativa na sua gestão, evolução e perspetivas de crescimento.

Esta empresa quer-se assumir como pioneira na aplicação de algumas técnicas inovadoras de cultivo e tratamento de solos, pelo que também procura a melhoria continua nos processos de cultura de kiwis. Quer em linha com esta missão implementar o máximo de técnicas de agricultura biológica quanto se demonstrem possíveis para este tipo de cultura. Tem também como objetivo procurar constantemente a melhoria continua e demonstrar um plano ativo de crescimento, aumento de produção e procura por novas áreas de investimento.

### **2.1.1 – Missão**

Atuar com profissionalismo, inovação, empreendedorismo e respeito, pelo meio ambiente e pelos consumidores.

### **2.1.2 – Visão**

Num cenário de constante evolução, ser uma empresa sustentável, viável e inovadora. Procurar ser uma empresa de referência no setor adaptada às constantes necessidades do mercado e com isso crescer de forma sustentável.

### **2.1.3 – Valores**

Honestidade;  
Inovação;  
Ética;  
Respeito.

### **2.1.4 – Localização**

O pomar de kiwis irá ser implementado num terreno de seis hectares (já adquirido) pela empresa, localizado na freguesia de Fontão, concelho de Ponte de Lima e distrito de



Viana do Castelo.

A plantação de kiwis irá ser compreendida entre a área destacada a vermelho na Figura 2 abaixo apresentada.



**Figura 2 - Localização da plantação dos kiwis**

Desta forma pretende-se instalar uma produção de kiwis em 5,5ha dos 6,00ha disponíveis nesta exploração. A restante área será ocupada com assento de lavoura, área social e caminhos de acesso e movimentação dentro da exploração. Ainda na área destacada a amarelo na Figura 2 vamos instalar também o escritório e o armazém, necessários para o correto funcionamento da empresa.

## ***2.2 - Pesquisa Empírica***

A pesquisa empírica será a procura e análise de dados que fundamentem a aplicação da pesquisa bibliográfica anteriormente efetuada. É importante conhecer todas as variáveis que têm influência na organização e no investimento que procuramos estudar a viabilidade.

Procuramos através de experiências e de conhecimentos comuns caracterizar o investimento, procurando quantificar todos os investimentos necessários, todos os produtos que terão de ser consumidos e todo o trabalho que terá de ser realizado, de modo a poder chegar a conclusões válidas e realistas.

Vamos expor uma caracterização do mercado, da concorrência e das oportunidades existentes, de modo a posicionar corretamente a nossa empresa e a prever com maior exatidão a realidade futura que vamos enfrentar.

Depois, considerando a análise SWOT e PEST, ficamos a conhecer as variáveis ambientais que têm interação com a empresa, assim como os fatores intrínsecos da empresa e do setor de mercado podem influenciar o investimento.

## ***2.3 – Análise do mercado***

Para corretamente situar a nossa empresa, para a posicionar de acordo às necessidades do mercado e enfrentar de forma correta todas as dificuldades inerentes ao crescimento e implementação inicial fizemos uma pequena análise do mercado.

A análise externa apresenta-se como uma necessidade para desta forma identificar elementos provenientes do mercado e de todo o meio envolvente para desta forma apontar as perspetivas de evolução do mercado, as dificuldades que se podem encontrar dentro do setor, as oportunidades, as ameaças e os riscos.

Como atualmente é possível para os produtores conseguir garantir o escoamento de toda a produção para o PAM (Produção e Distribuição Hortícola do Litoral, Lda.), podemos classificar que o mercado e o meio envolvente se apresenta apenas como uma oportunidade que as barreiras para o projeto são mais intrínsecas do que extrínsecas.

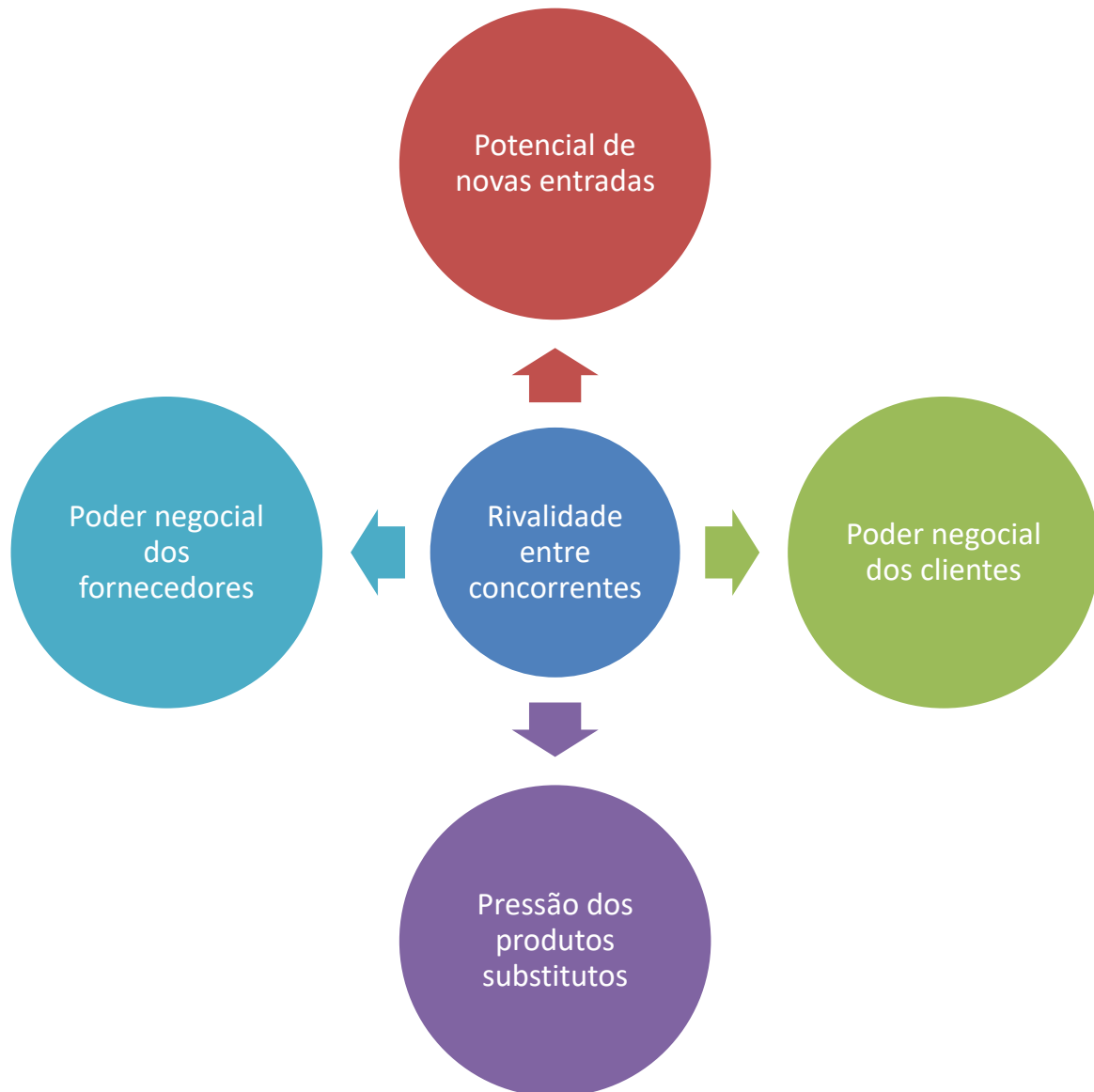
### **2.3.1 - 5 Forças de Porter**

Para corretamente adaptar a nossa empresa ao meio envolvente e à constante evolução é necessário compreender os elementos com impacto direto na nossa empresa, sejam eles fornecedores, clientes, concorrentes, ou até mesmo a comunidade envolvente.

Seguindo o modelo criado por Porter, ferramenta esta que nos permite analisar o ambiente externo e quantificar a competitividade e atratividade da empresa, de acordo com a Figura 3 abaixo, que analisa a competição entre empresas.

Desta forma é importante tomar decisões estratégicas, ou seja, como para a nossa empresa garantimos através do PAM todo o escoamento da produção, é importante desenvolver esta parceria e garantir que a mesma se perlonga pelo tempo de vida útil do pomar de kiwis.

Estamos a controlar três forças importantes do modelo de Porter, o poder dos fornecedores, o poder dos clientes e em parte a rivalidade entre concorrentes. Sendo que também para controlar o poder dos fornecedores, é intenção da nossa empresa tomar parte ativa na Coopalima (Cooperativa Agrícola dos Agricultores do Vale do Lima), sendo que pode ser fornecedor único apesar de existirem bastantes fornecedores no mercado.



**Figura 3 - 5 Forças de Porter**

Ainda assim é importante também prever o potencial de novas entradas e a pressão dos produtos substitutos, sendo que estas duas forças também podem ser refletidas em alguma rivalidade com empresas concorrentes.

É muito pertinente para a nossa empresa ser inovadora e empreendedora, e procurar novas técnicas para potenciar e incrementar os lucros e também de novos produtos.

Neste momento o mercado dos kiwis demonstra-se oportuno para explorar novas variedades de kiwi. Para combater estas forças é interessante para a nossa empresa fazer plantação de alguns pés de algumas destas novas tendências do mercado, nomeadamente o

kiwi bebé, kiwis amarelos ou de polpa encarnada e assim ficar a conhecer quais apresentam melhores resultados e de futuro podem ser cultivados também pela nossa empresa.

### **2.3.2 - Marketing mix**

O marketing mix consiste na análise interna da empresa e de um grupo de fatores manipuláveis que assim podem ter impacto na procura pelos seus produtos, fazendo com que se consiga aumentar o volume de negócio e atingir as metas traçadas pela empresa.

O marketing mix trata essencialmente de um conjunto de fatores conhecidos como os 4Ps, que são um agrupamento dos pontos de interesse da empresa, nomeadamente Produto, Preço, Praça e Promoção.

Para a nossa empresa o **Produto** é o kiwi da variedade “Erica”, sendo que como anteriormente apresentado devemos ter em consideração a possibilidade de explorar outras variedades.

Também, ao longo deste trabalho, tem sido possível verificar que acrescenta valor à empresa possuir vários produtos, pelo que para além de novas variedades de kiwi, deve a empresa considerar a possibilidade de novos produtos, distintos do kiwi.

O **Preço** do kiwi para a venda segundo consulta dos mercados de produção em <http://www.gpp.pt/sima.html> (Gabinete de Planeamento, Políticas e administração Geral) o kiwi tem um preço frequente de 1,10€/kg, e como anteriormente citado vamos celebrar uma parceria com a PAM, este não pode ser manipulado.

A **Praça**, ou seja, a distribuição do nosso produto vai ser, como dito no ponto anterior, através da empresa PAM, Produção e Distribuição Hortícola do Litoral Lda.

Deste modo, de momento, não é necessário investir em **Promoção**, ponto este que se demonstra também como muito importante na vida de uma empresa.

## 2.4 - Análise PEST

Através da análise PEST efetua-se um estudo das variáveis ambientais decorrentes da existência em sociedade, nomeadamente a nível político, económico, sociocultural e tecnológico que diretas ou indiretamente afetam a organização.

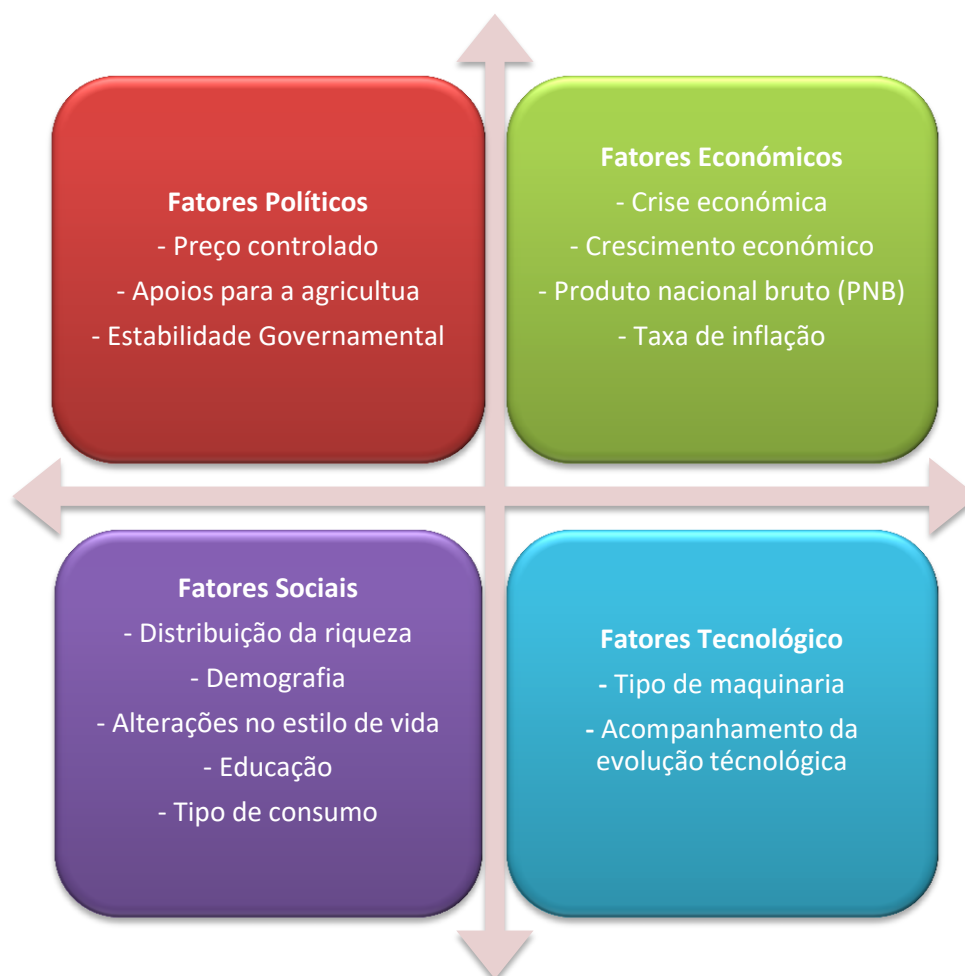


Figura 4 - Análise PEST

Através desta análise na Figura 4 acima, podemos ver que existem variáveis que condicionam o desenvolvimento da empresa e deste produto em particular, podemos também ver que existe algum risco neste investimento, mas que o risco não é apenas negativo, também pode ser positivo, por exemplo, com a diminuição da crise económica atual, pode aumentar a procura do kiwi, ou até mesmo com a alteração do estilo de vida dos consumidores, tornando-se estes mais saudáveis e procurando por produtos que são benéficos à sua saúde.

## 2.5 - Análise SWOT

Através da análise SWOT é possível avaliar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças envolvidas num projeto ou num negócio. A análise SWOT pode ser aplicada num produto, lugar, indústria ou pessoa. Esta análise consiste em especificar o objetivo do projeto e identificar fatores internos e externos, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis, relativamente ao cumprimento do objetivo anteriormente identificado.



Figura 5 - Análise SWOT

Transversalmente à análise SWOT apresentada na Figura 5 acima, podemos antever que o investimento se apresenta como interessante, mas que deve ser muito bem analisado, tendo em consideração todos os custos inerentes e todas as despesas do ciclo de exploração.

Desta forma se existir a possibilidade de implementar este projeto numa empresa já existente podemos ter a oportunidade de aproveitar os recursos (recursos humanos e



maquinaria) já existentes e fazer deste ponto uma força.

Da mesma forma, a garantia por parte do PAM de escoamento de 100% da produção é uma grande oportunidade pois garante escoamento do nosso produto e isso transmite estabilidade para a empresa.

Como fraqueza, independentemente de este projeto ser realizado numa empresa já existente ou numa nova, o produto será sempre novo para os operários, o que será desconhecido para os operadores, o que nos leva a classificar a equipa como inexperiente com ele.



### Capítulo III - Plantação de pomar de kiwis

Como se pode analisar da pesquisa bibliográfica, uma das formas de uma empresa criar/ aumentar valor é através de um aumento na sua oferta na gama de produtos, assim a seguir vamos quantificar a viabilidade económica de uma plantação de um pomar de kiwis.

A cultura do kiwi tem revelado uma crescente importância na região de Entre Douro e Minho (região onde se pretende instalar este pomar) pela sua boa adaptação a esta região e pela crescente valorização destes frutos no mercado Europeu.

A plantação será na freguesia de Fontão, no concelho de Ponte de Lima e distrito de Viana do Castelo, numa parcela de uma das propriedades possuídas pela empresa, com cerca de 6 hectares de terreno anteriormente não utilizada para cultivos.

A Parcela, apresenta um pequeno declive NW – SE. O clima da região é mediterrânico, com forte influência atlântica. A precipitação média anual é de 1500 mm, distribuída principalmente nos meses mais frios. A temperatura média anual é de 14,1°C. Os solos são profundos e férteis.

Verifica-se que o local de instalação do presente pomar apresenta excelentes condições edafoclimáticas para a produção de kiwis. Além disso, pela proximidade ao Atlântico verifica-se a ausência de geadas na primavera, o que favorece o desenvolvimento desta cultura e dispensa o investimento num sistema anti-geadas.

Pretende-se instalar uma produção de kiwis em 5,5ha dos 6,00ha disponíveis nesta exploração. A restante área será ocupada com assento de lavoura, área social e caminhos de acesso e movimentação dentro da exploração.

### ***3.1 - Demonstração do Potencial de Produção da Exploração Agrícola***

A evolução dos principais indicadores sobre a produção do kiwi, ao longo dos últimos anos revela o seguinte (segundo GPP.pt, Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral):

- A produção apresenta uma tendência crescente ao longo da última década, com destaque para o acréscimo significativo registado desde 2008, acompanhado pelo aumento das exportações;
- As exportações (saídas) aumentaram exponencialmente o seu valor de 2000 a 2011 (5,2M€ em 2011);
- O peso do valor das exportações de kiwi no sector agrícola triplicou de 2000 para 2008, registando valores percentuais próximos de 2% (2.6% em 2008);
- O Saldo da Balança Comercial é negativo (-3,8M€ em 2011), com valores relativamente estáveis até 2007 e uma redução do saldo negativo a partir desse ano;
- O produto tem associado uma estratégia de diferenciação através da qualidade e certificação;
- O mercado espanhol apresenta-se como a principal aposta para as exportações deste produto (84%) em 2010, e em 2011 cerca de 89%.

#### **3.1.1 - Pontos fortes:**

- Excelentes condições edafoclimáticas para a produção de frutos de calibre de alta qualidade nas regiões do Norte e Centro;
- Produto diferenciado de alta qualidade em termos de sabor (mais doce), apresentação, forma e poder de conservação frigorífica;
- Concentração da oferta, da capacidade de frio das instalações de comercialização e das atividades dos entrepostos (receção, conservação frigorífica, normalização, embalagem e distribuição), através de estruturas organizadas, com dimensão relevante, em Organizações de Produtores;
- Qualidade e diferenciação - notoriedade junto do consumidor;
- Oportunidades de negócio em estabelecimentos de comércio especializados e nas grandes cadeias de distribuição, indo ao encontro das preferências dos

consumidores;

- Valorização das qualidades diuréticas e nutritivas e na formalização da qualificação do produto com uma indicação geográfica comum (Kiwi Noroeste - IGP);
- Aposta em nichos de mercado de produtos de qualidade, associados a consumidores dispostos a pagar preços mais elevados pelo produto qualificado, em contraponto aos produtos massificados de outras origens;
- Maior conhecimento dos consumidores para as características diuréticas e nutritivas do kiwi;
- Estabilidade nos termos de troca, com preço médio de exportação muito próximos dos da importação;
- Balança comercial menos deficitária mas através de um aumento acentuado no valor de vendas para o exterior, nomeadamente, para Espanha. O mercado espanhol continua a ser uma aposta importante para o kiwi português (89% do valor das exportações).

### **3.1.2 - Etapas e Metas**

Para o correto funcionamento da exploração, e para que todos os meios necessários estejam disponíveis quando solicitados, pretende-se durante o ano civil de 2019 realizar as primeiras etapas, nomeadamente:

- Limpeza do terreno;
- Terraplanagem e mobilização de solo;
- Plantação;
- Implementação do sistema de rega;
- Aquisição de trator e alfaia;

Com estas tarefas pretende-se atingir as metas de produção apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 1-Quadro resumo das metas de produção a atingir

Ano	Produção (kg/ha)	Produção total (5,5 ha) kg
Ano 0	0	0
Ano 1	0	0
Ano 2	0	0
Ano 3	16.800	92.400
Ano 4	18.000	99.000
Ano 5 e seguintes	30.000	165.000

Sabemos que o kiwi vai apresentar o seu expoente máximo ao final de seis anos, então podemos considerar que, de uma forma teórica, vamos aproximadamente produzir 165 toneladas por ano a partir do ano cruzeiro. Para efeitos de cálculos futuros será esta produção que vamos considerar para os anos posteriores.

### ***3.2 - Descrição de todos os investimentos necessários***

#### **3.2.1 - Limpeza**

A primeira etapa para a instalação do pomar será a limpeza do terreno, de forma a permitir desenvolver as restantes operações necessárias.

#### **3.2.2 - Furo e armazenamento de água**

Com o objetivo de garantir as necessidades hídricas da exploração irão construir-se dois furos com perfuração total e revestimento com tubo PVC PN10 em 100 metros de profundidade e isolamento da camada superficial em 5 metros. Será construída uma charca com uma tela em PVC para constituir uma reserva de 1.200m<sup>3</sup> de água garantindo assim, satisfazer as necessidades das regas frequentes desta cultura. Na saída da charca será colocado um contador de caudal 10” que permitirá garantir a monitorização constante do consumo de água da exploração.

#### **3.2.3 - Plantação de KIWIS**

A plantação do pomar de kiwis tem várias variáveis que tem influência direta no custo da implementação, assim de modo a podermos fazer uma previsão mais aproximada da realidade, temos de enumerar todas as necessidades.

Os custos de plantação do pomar de kiwis numa área de 5,50 hectares de terreno tem vários aspetos a considerar, os quais descrevemos abaixo:

- i) Sistema de Condução – Pérgula italiana;
- ii) Compasso - 5 x 2 m (1.000 plantas/ha);
- iii) Variedade Feminina – ERYCA;
- iv) Variedade polinizadora (macho) – MATUA (relação 1 para 4).

### **3.2.4 - Preparação do Terreno**

Para se poder instalar o pomar de kiwis é necessária uma preparação prévia do espaço onde o pomar vai ser inserido. A correção do solo consiste da incorporação de nutrientes para corrigir a deficiência dos mesmos que se encontre durante a análise prévia. Esta correção tem como objetivo buscar o equilíbrio de nutrientes. Esta correção só deve ser realizada quando comprovada alguma deficiência através de análises, considerando que a adição de matéria orgânica ao solo promove, em longo prazo, a redução de sua acidez.

Desta forma é necessário realizar várias tarefas. O arranque de cepas existentes no terreno será realizado com o auxílio de uma máquina giratória, esta tarefa terá aproximadamente a duração de 80 horas, com um custo de 50€/hora, o que representa um total de 4.000€

A terraplanagem, nivelamento e ripagem do terreno numa área de aproximadamente 6,00ha, que consiste aproximadamente ao total do terreno utilizado (incluindo a área de pomar e restante área será ocupada com assento de lavoura, área social e caminhos de acesso e movimentação dentro da exploração).

Os trabalhos consistirão em efetuar a terraplanagem na área necessária para a plantação, prevendo-se a movimentação de cerca de 6.000m<sup>3</sup> de terras. Para isso serão utilizadas uma giratória de rastos e um bulldozer, representando os valores abaixo indicados:

- a) Giratória de rastos: 200 horas x 50€ = 10.000€;
- b) Bulldozer: 200 horas x 50€ = 10.000€.

Para a realização da lavoura, a 50 cm de profundidade, também se recorrerá a serviços prestados por empresas externas, nomeadamente um trator com charrua e com grade. Sendo que para a limpeza do terreno e preparação do solo serão através de recursos humanos, dos quais apenas se considera a despesa de mão-de-obra, como abaixo apresentamos:

- Equipamento alugado (Trator + Charrua): 10 horas x 30€ = 300€;
- Equipamento alugado (Trator + Grade): 5 horas x 20€ = 100€;
- Limpeza do terreno (pedras, raízes e outros): 80 horas x 8€/hora = 640€.

### **3.2.5 - Correção calcária**

Com o conhecimento dos resultados das análises de solo efetuadas ao terreno, cujas

amostras devem ser colhidas na preparação do terreno e mediante recomendações técnicas futuramente, tem de se proceder à aplicação de calcário em todo o terreno, bem como do estrume e adubos de fundo (fosfopotássicos). A incorporação no solo deve ser feita com uma mobilização a cerca de 50 cm, como anteriormente mencionado. Para a incorporação do calcário magnésiano e de acordo com as dimensões do terreno prevê-se uma incorporação de cerca de 5500 kg, os quais representam uma despesa de 1540€.

Para se realizar a distribuição calcária, é necessário mais uma vez recorrer serviços prestados por empresas externas, nomeadamente um trator com distribuidor, que irá representar um custo de 137,50€. É ainda necessário enterrar calcário, para corrigir o terreno, no qual novamente é necessário recorrer ao trator com grade, que irá representar mais um custo de 137,50€.

### **3.2.6 - Correção orgânica**

Normalmente, os corretivos de solo são necessários para iniciar o processo de agricultura em muitos tipos de solo. Posteriormente, quando as condições de equilíbrio do solo, com a utilização de matéria orgânica, adubação orgânica, incorporação de adubos verdes e o manejo do solo, os teores de cálcio e magnésio vão se adequando, e praticamente não é necessário o emprego de corretivos minerais.

Para terminar a correção ao solo, é necessário adquirir cerca de 275 m<sup>3</sup> de estrume, que representa aproximadamente 3850€, é ainda necessário recorrer a equipamento de transporte para o alocar no terreno e recursos humanos, o que aproximadamente representa o gasto de 2000€.

### **3.2.7 - Armar camalhão**

Esta tarefa realizada com o recurso de uma alfaia agrícola permite colocar, numa só passagem, o adubo especial apenas na área útil (camlhão), sem desperdício nas ruas, colocar o tubo gotejador e a tela ou plástico, enquanto arma um camalhão.

Para utilização deste equipamento são necessários tratores e recursos humanos (sobre a forma de mão-de-obra) o que perfazem uma despesa de cerca de 1375€

### 3.2.8 - Fertilizações

A prática da adubação depende de vários fatores, os quais devem ser considerados os aspetos agrônômicos, que obtenham maior eficiência dos fertilizantes, e econômicos, que resultem em maior renda líquida ao produtor.

Para a correta adubação serão aplicados os seguintes adubos de Fundo:

- Superfosfato 18%:  $5.500 \text{ kg} \times 0,35\text{€} = 1.925\text{€}$
- Sulfato de Potássio 50%:  $800 \text{ kg} \times 0,32\text{€} = 256\text{€}$
- Equipamento + mão-de-obra:  $5 \text{ h} \times 25\text{€} = 1.375\text{€}$

### 3.2.9 - Armação do Pomar

Para prever corretamente todos os gastos na instalação do pomar, é também necessário ter em consideração os elementos constituintes do pomar. Na Tabela 2 abaixo, podemos analisar todos os gastos na montagem do pomar, assim como a mão-de-obra necessária.

	Material	Quantidade	Custo por unidade	Despesa
	Esteios 8x8 e 2,6m comprido	2200	6,5	14.300€
	Esteios 9x9 e 3m comprido	350	7,5	2.625€
	Prisões	360	25	9.000€
Armação (metros)	Cabo de aço 8mm	500	0,9	450€
	Cabo de aço 6mm	12000	0,5	6.000€
	Arame de aço 3,15mm	7500	1,6	12.000€
	Gripples	2000	0,8	1.600€
	Brochas	25500	0,06	1.530€
Mão-de-obra (horas)	Colocação de postes	1000	8	8.000€
	Montagem das prisões	1000	8	8.000€
	Colocar e esticar cabos e arames	2000	8	16.000€
	Abrochar e travar arame	1000	8	8.000€

**Tabela 2 - Gastos na montagem do pomar**



### **3.2.10 - Sistema de rega com fertirrigação**

A rega é indispensável, nas nossas condições, para o cultivo do kiwi, dado que mesmo curtos períodos de secura são determinantes na quantidade e qualidade dos frutos (JUDD *et al.*, 1989). Contudo, pouca informação está disponível sobre a resposta fisiológica do kiwi à secura edáfica, principalmente devido à sua recente introdução como cultura no nosso continente.

Os estudos já realizados evidenciam que o crescimento ótimo e produção são atingidos em condições de elevada humidade atmosférica, precipitação abundante e relativamente baixa radiação (GUCCI *et al.*, 1997) – condições verificadas na sua zona de origem (XILOYANNIS *et al.*, 1986).

A rega nos pomares de kiwi deverá, portanto, tentar reproduzir as condições do seu ambiente natural. A rega localizada por microaspersão, com aplicações frequentes de baixo volume aparece atualmente como a melhor estratégia para manter uma elevada humidade atmosférica junto ao copado e no solo (GUCCI *et al.*, 1997).

O sistema de rega previsto para este pomar tem como objetivo fazer o planeamento adequado da rega para a cultura, permitindo uma maior economia de água, uma vez que há uma maior eficiência na sua utilização.

A fertirrigação é a aplicação de fertilizantes através da água de rega. Esta aplicação é feita aproveitando-se os sistemas de rega por microaspersão. A fertirrigação tem como objetivo proporcionar economia de fertilizantes e de mão-de-obra, maior eficiência na aplicação dos fertilizantes e, consequentemente, aumento na produtividade.

A fertirrigação possibilita total controlo da quantidade de fertilizantes que devem ser aplicados.

Com a aquisição deste equipamento pretende-se aumentar a produtividade das culturas, obter frutos de qualidade superior, diminuir a mão-de-obra (automatização da rega) e reduzir os custos de produção nomeadamente em adubos e água.

### **3.2.11 - Trator e alfaías**

Será adquirido um trator, com 75Cv de potência, que permitirá realizar as operações culturais necessárias à exploração, quer na aplicação de produtos agroquímicos

(pulverizador rebocável com 1000L de capacidade) para o controlo de doenças, pragas e infestantes, e para aplicação de adubações foliares.

O reboque de 3200kg, com 2,60x1,60m, será de elevada utilidade no transporte de fatores de produção e na colheita.

O triturador de martelos (1,70m) a adquirir permitirá destroçar a lenha resultante da poda e realizar o controlo de infestantes na entrelinha do pomar, reduzindo o uso de herbicidas na exploração.

### **3.2.12 - Plantação**

O último passo é a plantação das plantas do kiwi, para isso, como anteriormente comentado vamos prever instalar plantas macho e fêmea, na proporção de 4 para 1. É ainda necessário contabilizar a despesa com recursos humanos.

Então para as plantas é necessário considerar:

- 4.400 Plantas da variedade fêmea ERIKA x 6€/planta = 26.400€;
- 1.100 Plantas da variedade macho MATUA x 5,50€/planta = 6.050€;
- Mão-de-obra: 500 horas x 8,00 = 4.000€;

Todas as despesas anteriormente mencionadas e explicadas representam um total de investimento de **161.716,75€**.

Este valor é a quantia prevista como necessária para realizar toda a preparação do terreno, correção do solo, adubação, plantação do pomar e toda a preparação para a futura produção.

Reconhecemos o valor total que será necessário disponibilizar aquando do início do projeto, de modo a poder instalar o pomar de kiwis.

### ***3.3 - Caracterização da Operação***

As ações a implementar são a fundamentação da existência de mercado para os produtos a desenvolver/criar.

Os produtos provenientes desta exploração têm escoamento garantido para o mercado nacional, não estando excluído a possibilidade de realizar exportação dos kiwis produzidos, preferencialmente para Espanha.

Atualmente é possível o produtor conseguir garantir o escoamento de toda a produção para a PAM (Produção e Distribuição Hortícola do Litoral, Lda.), sendo que os mesmos estão disponíveis para emitir um contrato promessa no qual se comprometem a consumir a totalidade dos kiwis produzidos pela exploração a partir do ano cruzeiro.

### ***3.4 - Informações complementares***

Para os anos posteriores à implementação do pomar, também vão existir despesas, quantias que necessariamente tem de se ter em conta nestes cálculos por nós realizados como previsão do investimento e cálculo do retorno.

Ano cruzeiro de produção e equivalentes é aquele em que o pomar já se encontra a produzir a 100% e que todo o produto produzido é vendido, desta forma é necessário ter em consideração os seguintes pontos:

#### **3.4.1 - Custos da exploração vegetal (ano cruzeiro)**

Fatores de Produção:

- Calcário magnesiano:  $2.000 \text{ kg} \times 0,06\text{€/kg} = 120\text{€}$ ;
- Matéria Orgânica granulada:  $2.500 \text{ kg} \times 0,16\text{€/kg} = 400\text{€}$ ;
- Sulfato Magnésio 16%:  $300 \text{ kg} \times 0,42\text{€/kg} = 120\text{€}$ ;
- Nitrato de Potássio:  $100 \text{ kg} \times 0,96\text{€/kg} = 96\text{€}$ ;
- Nitrato Cálcio:  $400 \text{ kg} \times 0,41\text{€/kg} = 164\text{€}$ ;
- Polinização complementar: 100€;
- Adubos foliares: 220€;
- Monda química: 125€;
- Tratamentos: 250€;
- Água: 300€;

O anteriormente apresentado representa a quantia de 1895€, relativamente aos gastos para a produção no ano cruzeiro e posteriores.

É ainda necessário contabilizar as despesas com os equipamentos durante o ano cruzeiro, derivado do trabalho com o trator, quantia que somada com a anteriormente apresentada representa um total de 2195€ por hectare de terreno.

Podemos analisar todos estes gastos na Tabela 3 abaixo apresentada.

Ano	Custos (€/ha)	Produção total (5,5ha)
Ano 1	987,75	5.432,63
Ano 2	987,75	5.432,63
Ano 3	1.426,75	7.847,13
Ano 4	1.646,25	9.054,38
Ano 5 e seguintes	2.195,00	12.072,50

**Tabela 3- Estimativa da evolução dos custos de produção**

### **3.4.2 - Mão-de-obra (MO)**

É também de enorme importância quantificar a necessidade de recursos humanos para acompanhar todos estes trabalhos anteriormente citados. Desta forma, para além dos serviços adquiridos a empresas externas é ainda necessário contabilizar cerca de 800 horas por hectare para o cultivo dos kiwis, como vamos implementar uma área de 5,5 hectares isto representa cerca de 4400 horas de mão-de-obra. Da mesma forma neste cálculo iremos considerar também um acréscimo de 10% devido às necessidades de:

- Gestão empresarial;
- Conservação e reparação de instalações e/ou equipamentos;
- Transportes na exploração;
- Trabalhos de armazenagem e/ou transformação de produtos na exploração.

O total das despesas aqui anteriormente enumeradas representam 21780€ e para efeitos do cálculo de viabilidade económica serão considerados dois recursos humanos constantes, tendo em consideração estes valores aqui descritos.

### 3.5 - Receitas

Para a venda de Kiwis e segundo consulta dos mercados de produção em <http://www.gpp.pt/sima.html> (Gabinete de Planeamento, Políticas e administração Geral) o kiwi tem um preço frequente de 1,10€/kg. No entanto, neste plano de investimento será considerado o preço médio de 0,70€/kg pagos à saída da exploração, como fator de segurança.

Ano	Produção (kg/ha)	Produção total (5,5 ha) kg	Vendas (€)
Ano 0	0	0	0
Ano 1	0	0	0
Ano 2	0	0	0
Ano 3	16.800	92.400	64.680
Ano 4	18.000	99.000	69.300
Ano 5/seguintes	30.000	165.000	115.500

Tabela 4 - Valores previstos de receitas

Através da análise da Tabela 4 podemos analisar que, para o ano cruzeiro e posteriores, a produção rondará as 165 toneladas de kiwis, o que ao preço anteriormente apresentado representa cerca de 115.500€ por ano.

## Capítulo IV - Apoio Jovem Agricultor

A produção do kiwi em Portugal é inferior ao consumo, este fator é um dos que impulsiona a que a plantação do kiwi seja financiada pela PRODER para terrenos com pelo menos três hectares.

### ***4.1 – Apoios***

Como apoio ao financiamento para a instalação podemos concorrer ao apoio para jovens agricultores. Segundo a página da internet da PRODER a taxa de aprovação em 2015 foi de 100%, o que significou um apoio total superior a 4,2 mil milhões de euros.

Para ser elegível para o financiamento é necessário preencher uma série de requisitos, nomeadamente ser um agricultor entre os 18 e os 40 anos, ter formação agrícola adequada, possuir um plano de candidatura com um tempo de vida superior a 5 anos e com um investimento mínimo de 8000€/ano e máximo de 1,5 milhões€/ano.

É também necessário ser membro de uma organização de produtores reconhecidos, para receber uma majoração de 5000€, estando ainda prevista uma majoração para um investimento acima dos 140 mil euros de 75%, podendo assim atingir 31250€ de financiamento.

Acima deste financiamento acresce ainda o valor de apoio ao investimento no valor de 50% para zonas não desfavorecidas ou de 60% do investimento para zonas desfavorecidas.

Tendo em consideração o anteriormente descrito, vamos para efeitos de avaliação considerar um financiamento de 65% do valor de investimento.

### ***4.2 – Condições de acesso***

Para ser elegível a estes apoios o promotor do projeto tem de reunir um grupo de características, as quais destacamos abaixo:

- Ter idade compreendida entre os 18 e os 40 anos, inclusive, e instalar-se pela primeira vez;
- No caso de pessoa coletiva, ser sociedade por quotas e com atividade agrícola no

objeto social. Além disso os sócios gerentes têm de ter idade compreendida entre os 18 e os 40 anos, inclusive, instalar-se pela primeira vez e deter a maioria do capital social e individualmente uma participação superior a 25% no capital social;

- Encontrar-se legalmente constituído;
- Ser titular da exploração agrícola (ex.: ser dono do terreno ou possuir um contrato de arrendamento/cedência) e efetuar o respetivo registo no sistema de identificação parcelar;
- Inscrever-se na autoridade tributária com atividade agrícola até à concessão do apoio;
- Ser beneficiário do IFAP;
- Nunca ter recebido ajudas ao investimentos, exceto nos 12 meses anteriores para candidaturas aprovadas no âmbito do VITIS;
- Nunca ter recebido ajudas à produção, exceto nos dois anos anteriores;
- Investimentos na exploração iguais ou superiores a 55.000 euros e iguais ou superiores a 3.000.000 euros. Este valor é apurado somando 100% do investimento elegível da Ação 3.2, 75% do valor elegível se existir um VITIS, 100% de investimentos materiais e imateriais não elegíveis e até 2.000 euros referentes a formação.

### ***4.3 - Obrigações do beneficiário do apoio***

Para sociedades, os jovens agricultores devem manter a maioria do capital social e individualmente uma participação superior a 25 % no capital social, da mesma forma deve cumprir o plano empresarial e dar início ao mesmo até seis meses a partir da aceitação do apoio. É necessário exercer a atividade agrícola na exploração pelo período mínimo de cinco anos a contar da data de aceitação da concessão do apoio.

Tem de adquirir a condição de agricultor ativo no prazo de 12 meses a contar da data de aceitação da concessão do apoio e possuir ou adquirir formação agrícola adequada.

É necessário concluir a execução dos investimentos previstos no plano empresarial no prazo máximo de 24 meses a contar da data de aceitação da concessão do apoio.



## Capítulo V – Viabilidade Económica

### 5.1 - *Análise financeira*

Através do ficheiro Excel disponibilizado na página da internet do IAPMEI, fizemos um estudo da viabilidade económica da implementação do pomar de kiwis. Para isso foram utilizados todos os dados anteriormente apresentados neste documento, com um total de investimento de cerca de 162.000€, com um financiamento do estado de cerca de 65%, fundos adquiridos através do financiamento de instalação para jovens Agricultores.

Pode-se começar a colher kiwis no segundo ano, o mais natural é colher apenas no terceiro, mas para as considerações de produção e venda, apenas vamos considerar a comercialização após o quarto ano de produção.

A planta de kiwi atinge a maturidade no final de seis anos e dura cerca de cinquenta, pelo que se for devidamente tratada, após os seis anos de vida vai produzir no expoente máximo das suas capacidades.

Os resultados obtidos nestes cálculos de previsão são satisfatórios, e vamos analisar mais abaixo com algum pormenor.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receitas	0	0	0	64.680€	69.300€	<b>115.500€</b>
Unidades vendidas	0	0	0	92.400	99.000	16.5000
Taxa de crescimento	0	0	0	7%	40%	0
Preço Unitário	0	0	0	0,70€	0,70€	0,70€

**Tabela 5 - Venda de kiwis**

A Tabela 5 acima apresentada, demonstra a produção de kiwis durante os primeiros seis anos, assim como determina as receitas obtidas na venda dos mesmos.

Como anteriormente apresentado, durante os primeiros três anos da instalação não se espera ter produção, pelo que apenas se considera ter retorno monetário nos anos precedentes.

O valor atingido no ano 2024 corresponde ao ano cruzeiro, assim sendo é esperado que nos anos posteriores, seja em média o valor recebido da venda da totalidade da

produção dos kiwis.

Os custos totais da produção dos kiwis para o ano cruzeiro e posteriores não serão certamente um valor fixo, pois os custos de produção têm inúmeras variáveis, assim como por exemplo o custo da mão-de-obra certamente irá aumentar ao longo do tempo.

Contudo para efeitos de cálculo e servindo de previsão, pode-se afirmar que as receitas evoluem de forma proporcional aos gastos, de forma teórica em proporção igual ao da inflação.

	Vendas ano cruzeiro	Custo produção	Margem Bruta
Kiwi	115.000€	42.050€	<b>63,43%</b>

**Tabela 6 - Margem Bruta**

Analisando também a Tabela 6 acima apresentada, e considerando todos os valores anteriormente apresentados, ressalta que a margem bruta da exploração dos kiwis, para o ano cruzeiro e posteriores é superior a 60%, valor considerado de aceitável e como indicador que o negócio é viável.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado líquido	- 42.777€	- 46.892€	- 51.084€	- 15.290€	- 12.671€	<b>15.052€</b>

**Tabela 7 - Resultado anual líquida**

Tendo em consideração todos os valores aqui apresentados, a Tabela 7 acima apresentada apresenta valores dentro do esperado, sendo que, como não vamos ter produção durante os três primeiros anos, não existe retorno, nem lucro, apresentado um resultado anual líquido negativo, o qual vai sendo reduzido nos anos seguintes, apresentando assim um retorno do investimento após seis anos de ciclo de exploração.

Após os seis anos de exploração, iríamos entrar então nos anos cruzeiro, pelo que

esperado é no mínimo o valor igual ao do sexto ano, sendo que a partir de esse ano, e já conhecendo a empresa, a exploração e as suas necessidades é importante incidir na redução dos custos de produção.

	2023
Vendas e serviços prestados	115. 500€
CMVMC	42.233€
Fornecimento e serviços externos	6.960€
Gastos com o pessoal	<b>31.627€</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	13.212€
Juros e gastos similares suportados	6.414€
Resultado líquido	<b>15.052€</b>

**Tabela 8 – Demonstração de resultados previsional**

É importante realçar que estão considerados para anos cruzeiro cerca de 31.627€ em gastos com recursos humanos, valor que é considerado de segurança, pois futuramente é interessante analisar a implementação de novos produtos, pois a cultura dos kiwis é muito sazonal e pode-se aproveitar os recursos humanos quase na totalidade para a realização de outras culturas diferentes do kiwi, de modo a não coincidir com os mesmos períodos de maior necessidade de recursos humanos. Pode-se também contratar sazonalmente recursos humanos para a realização das tarefas de maior necessidade de mão-de-obra, ou seja, a poda e a colheita.

Assim podemos dizer que o retorno anual para o ano cruzeiro e posteriores deve rondar os 3.890€ mensais (46.679€ anuais), o que se apresenta como um valor muito aliciante.

## 5.2 - Estudo de sensibilidade

Como este é um estudo teórico e que se pode aproximar da realidade por excesso ou por defeito então através desta pequena análise vamos estudar três perspetivas, otimista, pessimista e mista, de forma a compreender quais são as limitações do projeto e onde podem estar as maiores limitações do investimento.

É certo que com este estudo procuramos retratar a realidade do investimento e da empresa e para os efeitos de cálculo todos os valores foram considerados por defeito e com esta ferramenta vamos variar algumas variáveis, de modo a analisar quantitativamente a sua influência.

### 5.2.1 - Perspetiva otimista

Como anteriormente citado o preço de compra ao produtor do kiwi é cerca de 1,10€/kg, este varia consoante a gama do produto. Nós consideramos para os nossos cálculos o preço de 0,70€/kg como margem de segurança, agora vamos analisar a influência de numa perspetiva otimista conseguir escoar os kiwis a um preço médio de 1,10€/kg.

	2023
Vendas e serviços prestados	181.500€
CMVMC	42.051€
Fornecimento e serviços externos	6.960€
Gastos com o pessoal	31.627€
Gastos/reversões de depreciação e amortização	13.212€
Juros e gastos similares suportados	0.00€
Resultado líquido	87472€

Tabela 9 - Demonstração de resultados previsional considerando preço 1,10€/kg

Através da análise da Tabela 9 acima apresentada podemos concluir que numa perspetiva otimista o resultado líquido cresce para 87.472€ anuais, considerando o valor do

gasto com pessoal somada acresce a 119.099€ anuais. Isto significa que se evolui de cerca de 3.890€ mensais para 9.925€ mensais, ou seja, um crescimento nos resultados líquidos de 60,81%.

Esta análise demonstra também que o valor a pagar de juros é nulo, o que significa uma elevada autonomia financeira.

### **5.2.2 - Perspetiva pessimista**

Como temos de analisar os fatores que diretamente podem ter impacto nos resultados da empresa, vamos então simular os resultados considerando que não se consegue obter financiamento do estado na forma de apoio para jovens agricultores pois foi nossa hipótese considerar esse financiamento como garantido, fundamentada através da recolha de dados acerca dos projetos anteriormente financiados.

Assim estávamos a considerar receber 65% do investimento que se aproxima de 162.000€ e desta forma não vamos considerar para efeitos de cálculo qualquer financiamento, de modo a analisar o impacto.

	<b>2023</b>
Vendas e serviços prestados	115.500€
CMVMC	42.233€
Fornecimento e serviços externos	6.960€
Gastos com o pessoal	<b>31.627€</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	26.375€
Juros e gastos similares suportados	15.510€
Resultado líquido	<b>- 7.206€</b>

**Tabela 10 - Demonstração de resultados previsional sem o apoio de Jovem Agricultor**

Assim através da análise da Tabela 10 podemos concluir que o projeto não é viável até atingir os primeiros seis anos de exploração, pois estamos com um resultado líquido negativo de 7.206€. O que se consideramos que estamos a contabilizar um gasto de 31.627€ com recursos humanos pode ser aligeirado e considerado como ligeiramente positivo.

Partimos do princípio que para implementar o pomar de kiwis é do interesse da empresa aproveitar todos os recursos disponíveis, de modo a reduzir os encargos e aumentar os rendimentos. Para efeito de cálculo consideramos todos os encargos fixos, de modo a ter uma perspetiva do funcionamento do setor de exploração de forma independente, pois este trabalho é uma previsão e não se consegue antever se os recursos humanos serão capazes de dar escoamento a toda a carga de trabalho.

Isto representa um decréscimo de 3.890€ mensais para 2.035€ mensais, o que perfaz uma redução de 47,68%, valor que não deixa de ser bem positivo e aliciente.

### **5.2.3 - Perspetiva mista**

Como anteriormente consideramos a possibilidade de não ter financiamento de estado na forma de apoio para jovens agricultores e se analisamos a variação de 0,70€/kg para 1,10€/kg para o preço de venda faz sentido também estudar a possibilidade de não ter financiamento, mas conseguir obter o preço mais favorável na venda dos kiwis.

	<b>2023</b>
Vendas e serviços prestados	181.500€
CMVMC	42.233€
Fornecimento e serviços externos	6.960€
Gastos com o pessoal	<b>31.627€</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	26.375€
Juros e gastos similares suportados	514€
Resultado líquido	<b>66.226€</b>

**Tabela 11 - Demonstração de resultados previsional sem financiamento e venda a 1,10€/kg**

Analisando os dados da Tabela 11, podemos então findar que estamos dentro de uma proposição positiva, pois é possível atingir um resultado líquido de 66.226€ anuais e considerando que apenas estamos a considerar o gasto com recursos humanos como fator de segurança, então atingimos 97.853€ anuais, ou seja 8.155€ mensais, 52,30% superior ao valor atingido considerando todos os fatores apresentados ao longo do trabalho.

## Conclusões

Não querendo afirmar que seja uma regra, foi possível ao logo deste trabalho demonstrar que para criar valor numa empresa, pode ser através da criação de novos produtos ou serviços, como também foi visível através da pesquisa bibliográfica que seria possível criar valor à organização, aumentando valor aos seus produtos.

Pode ser possível aumentar valor nos produtos, procurando que esses sejam mais adequados às necessidades dos consumidores. Isto é alcançável de várias formas, inquirindo os próprios consumidores ou até fazendo os consumidores participarem no processo de desenvolvimento e de produção dos produtos.

Depois deste percurso podemos concluir que o investimento se demonstra viável, uma vez que tem uma margem de lucro de aproximadamente 10%. Se fosse possível aproveitar recursos humanos de uma empresa existente ou então implementar outros produtos de modo a que os gastos com os recursos humanos possam ser considerados nulos, as receitas teriam valores superiores, através da otimização da mão-de-obra partilhada em diferentes explorações da empresa.

É um facto que apenas no final de seis anos vai existir retorno do investimento, pelo que é necessária uma capacidade financeira elevada por parte da empresa, mas com os valores apresentados, os resultados líquidos compensam os encargos a suportar.

Concluimos também que com a venda dos kiwis ao preço médio praticado pelo mercado e considerando que conseguimos receber o financiamento do estado sobre a forma do apoio para jovens agricultores estamos perante uma perspetiva otimista e que não conseguindo receber o financiamento e que com o preço de venda ligeiramente inferior (cerca de 35%) estamos numa perspetiva pessimista, vamos estar sempre com um investimento viável passados seis anos de exploração, para isso é imprescindível que não se tenha um encargo fixo com recursos humanos superior ao contabilizado anteriormente.

Podemos assim afirmar que é possível criar valor à empresa, através de um investimento num novo setor de atividade, nomeadamente na implementação de um pomar de kiwis. Este investimento vai proporcionar não só retorno através das receitas provenientes da venda dos kiwis, como pode ser um apoio à empresa face a períodos de menor fulgor económico nas diferentes explorações da empresa.

Este tema mostra-se como pertinente, pois através dele podemos analisar como de uma forma genérica é possível melhorar uma organização e os seus produtos ou serviços.

Contudo este trabalho não fica aqui terminado, existe muita mais bibliografia que não foi consultada, pois em razão da quantidade de informação disponível, a revisão de literatura é sempre uma tarefa complexa sendo crucial, e neste ponto a nossa pesquisa evoluiu ao longo do tempo.

Assim pode-se dizer que o estudo realizado tem um contributo positivo para a bibliografia existente e para a gestão empresarial, demonstrando que é possível aumentar valor a uma empresa. E que as empresas empreendedoras que busquem por oportunidades podem ser empresas de sucesso.

Este trabalho de investigação permitiu que alargasse e aprofundasse os meus conhecimentos e competências na área da gestão de empresas.

### ***Limitações do trabalho***

Este trabalho foi útil e demonstrou de forma especulativa que é possível melhorar todas as organizações e todos os produtos.

Este estudo com certeza podia ser melhorado, mas mais que isso é importante ser aproveitado, estando demonstrado que é viável a plantação de kiwis, mas que a rentabilidade não é instantânea, é necessário um certo espaço de tempo.

Também se podia abordar alguns tópicos a mais que não foram expostos no relatório, nomeadamente um enquadramento histórico acerca da agricultura e do kiwi, uma explicação acerca da biologia do fruto e da planta do kiwi.

### ***Dificuldades do trabalho***

A maior dificuldade da realização deste trabalho foi na gestão do tempo. Ou seja, foi complicado dispor de tempo para a realização das tarefas propostas no início do projeto. Só com um planeamento assertivo e com um rigor apertado foi possível terminar este projeto. Fico com a sensação que se existisse obrigatoriedade de estar fisicamente e em dias previamente determinados a trabalhar, que este estudo estaria mais completo e ainda mais aproximado da realidade.



### ***Futura investigação***

Numa próxima etapa seria interessante analisar se a empresa aqui referida, tem capacidade para a introdução de mais produtos, e se os mesmos são viáveis, sendo que é necessário ter em consideração os intervalos de tempo de maior exigência de mão-de-obra dos produtos já existentes.

Assim seria aliciante por exemplo, um estudo acerca de uma plantação de castanheiros, pois estes carecem de uma quantidade muito reduzida de manutenção durante todo ano, sendo que a sua maior necessidade é de mão-de-obra e é durante o período da apanha da castanha, o qual não coincide com nenhuma das épocas de maior trabalho do pomar de kiwis.

Da mesma forma seria interessante estudar a introdução de estufas para cultivo de vegetais ou até para cultura de alfaces em aquacultura, o que iria representar um produto completamente novo e inovador.

## Referências Bibliográficas

- Adam Lindgreen, M. K. (2011). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 1-8.
- Aida Alvarado, W. L. (2014). *Estudios organizacionales y desarrollo Regional*. Bolivia: Ecofran.
- Carvalho, I. D. (2015). *O papel da inovação como fator de sucesso no mercado competitivo atual*. Lisboa.
- Centro Municipal de Empresas, A. d. (2013). *Guia de negocio: Agricultura ecológica*. Gijón.
- Chia, H. T. (2002). On Organizational Becoming: Retinking Organizational Change. *Organization Science* vol13, 567-582.
- Dijksterhuis, G. (2016). New product failure: Five potential sources discussed. *Trends in Food Science & Technology*, 1-6.
- Dupont, E. (2009). *Développer et lancer un nouveau produit*. De Boek.
- D'Youville, M. (s.d.). *Guide pour un bon Plan de démarrage d'une entreprise agricole*. Québec.
- Eun-Teak Oh, K.-M. C.-M.-J. (2015). Value creation in regional innovation systems: The case of Taiwan's machine. *Technological Forecasting & Social Change*, 1-12.
- Fenwick, M. C. (2004, 2ª edition). *Manuel de gestion, volume 1*. Paris: Elipses/AUF.
- Francisco-José Cossío-Silva, M.-Á. R.-C.-V.-F. (2015). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 1-5.
- Lages, L. F. (2016). VCW—Value Creation Wheel: Innovation, technology, business, and society. *Journal of Business Research*, 1-7.
- Lasa, I. I. (2016). *Estudio de viabilidad económica de una herta ecológica en el caserio San Miguel de Legazpi (Gipuzkoa)*. Universidad de Navarra.
- Lee, H. L. (2001). Ultimate Enterprise Value Creation. *Stanford Global Supply Chain Management Forum*, 1-12.
- Marques, R. G. (2014). *O impacto do empreendedorismo no crescimento económico*. Porto: Faculdade

de Economia Universidade do Porto.

Monteiro, M. N. (2009). *O empreendedorismo e a criação de negócios: O caso da empresa...* Coimbra: Faculdade de Economia Universidade de Coimbra.

Morán, D. D. (2014). *Estratégia de desarrollo y lanzamiento de nuevos productis. El caso del sector farmacéutico*. León: Universidad de León.

Mulotte, L. (2009). *Modes de lancement de nouveaux produits et performance. Le cas de l'industrie de la construction aeronautique (1944-2000)*. Paris: Sciences de l'Homme et Société.

Nabais, C., & Nabais, F. (2011). *Prática financeira I*. Portugal: Lidel.

Nunes, M. J. (2004). *Metodologias de desenvolvimento de novos produtos industriais*. Braga: Universidade do Minho.

Oliveira, R. d., Gomes, S. M., & Cardoso, O. R. (2009). Uma estratégia de criação de valor para o cliente: O Sistema. *Convibra09*, 1-10.

Oliver, M. F. (2007). *Evaluation de la rentabilité des projects d'investissement*. HARMATTAN.

Pinheiro, J. L. (2014). *Auditoria interna*. Portugal: Rei dos Livros.

Santacruz, J. S. (2011). Investigación de mercado para determinar la viabilidad de una nueva marca de producto. *Pontificia Universidad Javeriana*, 1-48.

Sierra, M. L., & Fernandez, Y. A. (2012). *Viabilidad económica y energética de la huerta ecológica de la vareda el duende de piedecuesta*. Bucaramanga: Universidade Federal de Santander.

## Anexos